

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Tereza Volfová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Expanze zavedeného českého podniku na zahraniční trh

Expansion of established Czech company into foreign market

DP-EF-KOB-2012-28

Bc. Tereza Volfová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel

Konzultant: Ing. Karel Knetl

Počet stran: 101

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 02. 02. 2012

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, sem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce.

V Praze dne 2. 2. 2012

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi při psaní mé diplomové práce pomáhali a poskytli mi potřebné informace a materiály. Především děkuji panu Ing. Jaroslavu Demelovi za odborné vedení a cenné rady mé závěrečné práce. Dále bych ráda poděkovala mému konzultantovi Ing. Karlu Knetlovi za spolupráci při zpracování tohoto tématu, za jeho rady, připomínky a kladný profesní přístup.

Děkuji také celé své rodině a zvláště svému manželovi za jejich morální podporu v průběhu celého studia na Technické univerzitě v Liberci.

V Praze dne: 2. 2. 2012

Anotace

Tato diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí. První část shrnuje teoretické poznatky v oblasti expanze firem na zahraniční trhy. Charakterizuje proces strategického řízení i jednotlivé formy vstupu na zahraniční trhy. Druhá část se soustřeďuje na vytvoření základního podkladu, který by měl sloužit společnosti AV MEDIA, a. s. k rozhodnutí o vstupu na další zahraniční trh. Doporučení bude podloženo podrobnou situační analýzou rakouského trhu s audiovizuálními technologiemi a analýzou postavení AV MEDIA, a. s. na českém trhu a její působení v zahraničí, které potvrdí či vyvrátí vhodnost plánované expanze.

Klíčová slova:

volba strategie vstupu, expanze firem na zahraniční trhy, proces strategického řízení, výběr cílového trhu

Annotation

The thesis comprises of two principal parts. The first part summarizes theoretical background in the field of international markets expansion. It describes strategic management process as well as individual forms of international markets entry. The second part is focusing on creating the basic material for the company AV MEDIA, a. s. that should lead to the decision of the expansion to the foreign market. Recommendation will be based on a detailed situation analysis of the Austrian audio-visual market and analyses of AV MEDIA, a. s. position on the Czech market and other foreign markets. It should confirm or disconfirm the suitability of the planed expansion.

Key words:.

strategic management process, target market selection, entry strategy selection, international markets expansion

Obsah

Prohlášení	5
Poděkování	6
Anotace	7
Annotation	8
Obsah	9
Seznam tabulek	11
Seznam zkratk a značek	12
Úvod	13
1. Mezinárodní podnikatelské prostředí a možnosti obchodní expanze středně velkých společností	15
1.1 Mezinárodní podnikání	15
1.2 Malé a střední podniky	17
1.2.1 Podpora exportu a internacionalizace malých a středních podniků	18
1.2.2 Proces internacionalizace	20
2. Proces strategického řízení	23
2.1 Strategická analýza	24
2.1.1 Základní konkurenční strategie	26
2.1.2 Mezinárodní podnikatelská strategie	28
2.1.3 Výběr optimální strategie	31
3. Formy vstupů podniků na zahraniční trhy	32
3.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb	32
3.2 Přítomnost podniku na zahraničních trzích nenáročná na kapitálové investice	32
3.2.1 Licenční obchody	32
3.2.2 Franchising	35
3.2.3 Smlouva o řízení	37
3.2.4 Zušlechťovací operace	38
3.2.5 Výrobní kooperace	39
3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	39
3.3.1 Fúze (merger)	41
3.3.2 Akvizice (takeover)	42
3.3.3 Investice na zelené louce (greenfield investment)	42
3.3.4 Společné podnikání (joint venture)	43
3.3.5 Strategické aliance	44
4. Pojetí kultury v mezinárodním podnikání	45
4.1 Role kultury v mezinárodním managementu	46
4.2 Vliv národní kultury na kulturu firemní	47
4.3 Řízení kulturních rozdílů	51
5. Charakteristika firmy AV MEDIA a.s.	53
5.1 Cíle a strategie firmy	54
5.1.1 Situační analýza	55
6. Vstup AV MEDIA, a. s. na zahraniční trhy a její působení na nich	60
6.1 Maďarsko	60
6.2 Polsko	61
6.3 Slovensko	64
6.4 Rakousko	66
7. Příprava vstupu na rakouský trh	67
7.1 SLEPT analýza Rakouska - makroprostředí	67

7.1.1	Politické a právní prostředí Rakouska	67
7.1.2	Ekonomické prostředí	68
7.1.3	Sociálně – kulturní prostředí	70
7.1.4	Rizika a příležitosti v mezinárodním obchodě.....	71
7.1.5	Porterův pětifaktorový model	73
7.1.6	Konkurence	75
7.2	Mikroprostředí	78
7.3	SWOT analýza.....	81
8.	Zhodnocení možnosti uplatnit se na rakouském trhu.....	83
8.1	Výběr strategického partnera	84
8.2	Finanční zhodnocení	86
8.3	Významné veletrhy a výstavy v teritoriu.....	87
8.4	Prognóza expanze firmy do budoucna.....	87
	Závěr.....	90
	Seznam použitých zdrojů	93
	Seznam příloh.....	96
	Přílohy	97

Seznam tabulek

Tab. 1 – Doba ochrany předmětů průmyslového vlastnictví	31
Tab. 2 – Faktory ovlivňující rozhodování o přímé zahraniční investici	39
Tab. 3 – Kulturní dimenze dle Hofstedeho	51
Tab. 4 – Kulturní dimenze dle Hofstedeho pro střední Evropu	52
Tab. 5 – Vývoj ekonomických ukazatelů v rakouském hospodářství.	72
Tab. 6 – Srovnání podmínek pro podnikání v ČR a Rakousku	75
Tab. 7 - Základní finanční ukazatele činnosti AV MEDIA	83
Tab. 8 - Tuzemské a zahraniční tržby za uvedená období	83
Tab. 9 - SWOT analýza expanze na rakouský trh	84

Seznam zkratk a značek

AV	audio vizuální
B2B	business to business
ČR	Česká republika
DMC	společnost zabezpečující aktivity kolem kongresů a konferencí
EGAP	exportní garanční a pojišťovací společnost
EPRG	model vymezující hlavní manažerské styly
EU	Evropská unie
EUR	Společná evropská měna
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	česká koruna
mil.	milion, milionů
MSP	malé a střední podniky
Nj	německý jazyk
OECD	organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OEÚ ZÚ	obchodně ekonomický úsek zastupitelského úřadu
PCO	organizace pořádající kongresy a konference
SME	malé a střední podniky
SLEPT	analýza pěti oblastí okolí firmy
SWOT	analýza silných a slabých stránek podniku a hrozeb a příležitostí
USD	americký dolar
ZK	zahraniční kancelář

Úvod

Využívání moderních technologií a zejména liberalizace mezinárodního podnikatelského prostředí otevřelo nové možnosti pro podnikání firem v zahraničí. Přistoupením České republiky do Evropské unie v roce 2004 se domácím firmám otevřel trh, který čítá 450 milionů obyvatel, ale také se otevřely hranice pro konkurenční firmy. Česká ekonomika je malá a otevřená, to předurčuje tuzemské subjekty k zapojení se do přeshraničního podnikání. Zejména malé a střední podniky, aby zajistily svou dlouhodobou existenci, rozšiřují své ekonomické aktivity na zahraniční trhy, na nichž vyhledávají nové podnikatelské možnosti, využívají svých konkurenčních výhod a omezují konkurenční rizika.

Cílem diplomové práce je vypracovat návrh doporučení pro pronikání střední české firmy na zahraniční trh. Doporučení bude podloženo situační analýzou trhu se službami spojenými s audiovizuální technikou, která určí optimální kroky expanze do Rakouska pro firmu AV MEDIA, a. s. Téma práce a konkrétní společnost byla vybrána z několika důvodů. Společnost AV MEDIA, a. s. je česká společnost, která úspěšně funguje bez podpory zahraničního kapitálu. Řadí se ke středně velkým podnikům a patří na poli audiovizuální techniky k leaderům na českém trhu. V posledních letech se snaží o pronikání na zahraniční trhy do okolních zemí. Dalším důvodem je neustále se vyvíjející trh s technikou zajišťující obraz a zvuk, na kterém firma působí. Na firmě AV MEDIA, a. s. bude ilustrováno, jaké otázky musí firma řešit před zvažováním vstupu na zahraniční trhy a jeho další aktivity při expanzi.

Obecně lze práci rozdělit na dvě části – teoretickou a praktickou. V první kapitole se práce věnuje obecným hlediskům vstupu českých, malých a středních podniků na zahraniční trh. Je zde uvedena základní definice těchto podniků, jejich proexportní podpora v České republice a proces internacionalizace. Podrobně se diplomová práce zaměří na proces strategického řízení, respektive strategické analýzy. Dále se bude zabývat podobami vstupů podniků na zahraniční trhy – kapitálově náročnými i nenáročnými, což je pro malé a střední podniky většinou nejpřijatelnější alternativa. Na konci kapitoly se práce zaměří na rozdílnost kultur v jednotlivých zemích a jejich vliv na podnikání.

Teoretická část dává předpoklad pro vypracování druhé praktické části diplomové práce. Ta bude nejdříve popisovat společnost AV MEDIA, a. s. a její dosavadní působení na tuzemském trhu. V dalším kroku se práce zaměří na jednotlivé země, do kterých firma již pronikla a kde navázala obchodní kontakty. Hlavní část bude věnována podrobné situační analýze rakouského trhu. Následovat bude doporučení vhodného způsobu expanze na rakouský trh a predikce do budoucna, jak by působení AV MEDIA, a. s. v Rakousku mohlo vypadat.

Tato práce si klade za cíl vytvořit konkrétní vhodný návrh pro firmu AV MEDIA, a.s., která má v úmyslu vstoupit na rakouský trh. Může však také sloužit pro další české malé a střední podniky, které chtějí na tento vyspělý trh proniknout. Díky vhodné strategii je totiž společnost schopna například rychleji zjistit nové příležitosti a rizika trhu, lépe předvídat reakce konkurence a potencionálních klientů, především si tím však zjednodušuje realizaci svého záměru. Zejména v případě rakouského trhu je důkladná příprava ještě před samotným vstupem jedním z klíčových faktorů úspěšného působení na tomto trhu.

1. Mezinárodní podnikatelské prostředí a možnosti obchodní expanze středně velkých společností

Podnikatelské prostředí se se vstupem České republiky do Evropské unie změnilo. Jednotný evropský trh usnadnil firmám internacionalizaci. Společný trh přinesl firmám otevření hranic a přístup k téměř 500 milionům spotřebitelů, na druhou stranu se tím pro firmy zvětšila konkurence.

Pro strategii rozvoje firmy je forma vstupu na zahraniční trh a forma internacionalizace klíčová, ale její volba je velice složitá. Internacionalizace je proces postupný, který je rozdělen do několika samostatných částí a je zároveň nezvratný.

Z důvodu přebytných kapacit a tím i neúplným využitím výrobních zdrojů může společnost nahlížet na zahraniční expanzi, jako na možnost širšího rozvrhnutí fixních nákladů. Rozhodnutí firmy jakým způsobem vstoupí na zahraniční trh a jakou strategii zvolí je důležitým krokem, na kterém závisí úspěšnost jejího dalšího působení na daném zahraničním trhu.

1.1 Mezinárodní podnikání

Mezinárodní podnikání je charakterizováno jako vyvíjení obchodní činnosti na více jak dvou světových trzích, nebo-li podnikání na domácím a alespoň jednom zahraničním trhu. Společnosti jsou pro vstup na zahraniční trh motivovány rozličnými důvody. Lze však říci, že hlavními důvody jsou nejčastěji zvýšení zisků či prodejů nebo překonání konkurenčních bojů neboli diverzifikace rizika.

K mezinárodnímu podnikání přispěly zejména procesy internacionalizace, liberalizace a globalizace světové ekonomiky. Chápání mezinárodního podnikání se s vývojem

informačních technologií a otevřením nových trhů změnilo. Velký důraz je přikládán strategickému přístupu, který vychází z poznatků strategické analýzy.¹

Před tím než společnost vstoupí na zahraniční trh, je nutné provést důkladný průzkum mezinárodního prostředí. Kvalitní analýza zahraničních trhů by měla sloužit jako výchozí etapa pro rozvoj zahraničně-obchodních aktivit společnosti. Zároveň na ní musí být navázány strategické podnikatelské cíle společnosti. Zvláště významná se tato skutečnost jeví v podmínkách malých tržních ekonomik, jejichž intenzita zahraničních vztahů je poměrně vysoká.

Do oblasti mezinárodního podnikání se mohou zapojit společnosti s různou velikostí i postavením na trhu, které mají různou podnikatelskou strategii i cíle. Lze definovat tyto strategické přístupy k mezinárodnímu obchodu:

- Leader strategy – hlavním cílem je zvýšení podílu vedoucí až k získání dominantního postavení na světovém trhu. V silně konkurenčním prostředí jsou firmy nuceny používat účinné marketingové nástroje. Charakteristické jsou vysoké investice do výzkumu a vývoje, široký sortiment nabízených výrobků či služeb, intenzivní kooperace s distribučními kanály a nákupními řetězci, snižování nákladů a úspory z rozsahu. Pro tyto firmy jsou typické fúze nebo akvizice. Příkladem tohoto typu firmy je L'Oréal;
- Challenger strategy – pro tento typ firmy je hlavním cílem získání většího tržního podílu a oslabit postavení největší firmy na trhu. Pro dosažení svého cíle využívají firmy cenovou a komunikační politiku, inovují nabízené výrobky a zlepšují poskytované služby na globálním trhu.
- Follower strategy – ve svém segmentu často velmi úspěšné společnosti, které napodobují velké firmy. Jedná se o malé a střední podniky, s cílem udržení svého tržního podílu a zákazníků. Firmy nabízejí většinou kvalitní výrobky za přiměřené ceny. Jejich postavení na trhu není příliš stabilní, proto se zaměřují na napodobování velkých společností. Tato strategie je typická pro některé

¹ Podpora internacionalizace malých a středních podniků - Výběr osvědčených postupů [online]. 2008, s.44, ISBN 92-79-03077-9. [cit. 2011-10-05]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3458> , s. 7

východoasijské firmy, které využívají, popřípadě zneužívají nedokonalé legislativy v oblasti duševního vlastnictví. Firemní image a značka nejsou příliš důležité.

- Strategy of market niche – strategie se zaměřuje na úzký segment, tzv. mikrosegment, o který nemá konkurence zájem. Charakteristické jsou přímé kontakty se zákazníky a nabízení specializovaných služeb. Konkurenceschopné ceny mohou být nabízeny díky nízkým nákladům. Riziko zde představuje změna poptávky nebo vstup silnějšího konkurenta na trh, což je zapříčiněno příliš úzkou specializací.²

1.2 Malé a střední podniky

V České republice připadá 37 procent exportu na malé a střední podniky. V zemích Evropské unie se na vývozu SME³ podílejí více jak 50%. Z toho vyplývá, že obchodní bilance České republiky závisí z velké části na velkých průmyslových podnicích. České malé a střední podniky tvoří z celkového HDP asi 50 %. Českým SME se na zahraniční trhy významnou měrou nedaří pronikat.

Podle Evropské unie je sektor malého a středního podnikání velice důležitou součástí evropské ekonomiky, jelikož se značnou měrou podílí na zaměstnanosti, inovacích a sociální integraci. Sektor malého a středního podnikání má v České republice nezastupitelnou roli, jelikož charakter vývoje tohoto segmentu ovlivňuje celkovou ekonomickou situaci a tím i sociální vývoj země a jejích regionů. S případnými restrukturalizačními šoky se SME vyrovnávají lépe než velké korporace, proto je do jisté míry lze považovat za stabilizátory ekonomiky. Začlenění do mezinárodního obchodu přináší výhody nejen samotným organizacím, ale také celé národní ekonomice.

Střední a malé podniky začínají hrát výraznou roli v západoevropských národních ekonomikách přibližně od konce 70. let, kdy dochází k jejich masivnějšímu rozšiřování. SME začínají vytvářet protipól velkým korporacím a zaplňují tak díru na trhu. Jeden z hlavních důvodů expanze SME je flexibilita, s kterou dokáží reagovat na aktuální potřeby trhu. Dokáží pružně využít nové technologie, nabízejí své produkty tam, kde to trh

² MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2, s. 18

³ SME (Small and Medium Enterprise) je zkratka pro malé a střední podniky. V některých publikacích se můžeme setkat se zkratkou MSP.

vyžaduje, většinou jsou v úzkém kontaktu se zákazníky, atd. Pro národní hospodářství jsou SME přínosem, nejen kvůli přínosu finančnímu, ale hlavně vytvářejí nová pracovní místa i v méně osídlených oblastech. Hrají významnou roli v národních ekonomikách, proto je jejich podpora příznačná pro většinu vyspělých zemí.

Středním podnikem se dle evropského respektive českého práva rozumí podnik čítající méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesáhne 50 miliónů EUR, respektive bilanční suma rozvahy za rok nepřesáhne 43 milionů EUR.

Malým podnikem je podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a roční obrat, respektive bilanční suma roční rozvahy není větší jak 10 milionů EUR.

1.2.1 Podpora exportu a internacionalizace malých a středních podniků

Pro značnou část SME státní hranice stále vytvářejí významnou bariéru. Tyto podniky jsou ve velké míře nebo dokonce zcela závislé na domácím trhu. *„Podle současných odhadů vyváží jen jedna pětina evropských MSP a pouze 3 % MSP mají dceřiné společnosti, pobočky nebo společné podniky v zahraničí. Ještě znepokojivější je skutečnost, že velká část evropských MSP zatím o internacionalizaci ani neuvažuje, přestože tyto MSP jsou již dnes vystaveny i na svých vlastních vnitřních trzích výrazné mezinárodní konkurenci.“*⁴ Úspěšné zapojení podniků do mezinárodního obchodu má pozitivní vliv na výkonost SME, zvyšuje růst, posiluje konkurenceschopnost a napomáhá dlouhodobé udržitelnosti. Bohužel zahájení mezinárodních aktivit představuje pro velkou většinu SME stále velký problém. K úspěšné expanzi na mezinárodní trhy je zapotřebí znát potencionální obchodní partnery, mít dostatečné finanční zdroje, důležité informace a je nezbytné mít povědomí o mezerách na zahraničních trzích.

Aby národní ekonomiky pomohli svým malým a středním podnikatelům vznikaly v jednotlivých státech řady programů na podporu internacionalizace. Již „v roce 1919 vznikla ve Finsku První agentura na podporu obchodu a po řadu let se programy vládní podpory zaměřovaly výlučně na podporu vývozů s pomocí takových nástrojů, jako jsou

⁴ Podpora internacionalizace malých a středních podniků - Výběr osvědčených postupů [online]. 2008, s.44, ISBN 92-79-03077-9. [cit. 2011-10-05]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3458> , s. 9

úvěry na financování vývozu, obchodní mise, společné obchodní veletrhy atd.“⁵ Od začátku minulého století se programy na podporu vývozu s vývojem celé mezinárodní hospodářské scény přizpůsobovaly potřebám. Tyto podpory dnes tvoří zhruba 70% všech opatření na rozvoj internacionalizace SME. Podpora rozvoje exportu SME je v České republice realizována za pomoci státních, polostátních nebo státem financovaných organizací. Mezi tyto instituce patří zejména Czech Trade (Česká agentura na podporu obchodu), Czech Invest, Česká exportní banka, EGAP – Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s., Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s., Česká exportní banka a česká centra v cizích zemích. Tyto organizace tvoří komplexní podporu pro nové i stávající firmy, které chtějí proniknout na zahraniční trhy. Každý český exportér má možnost se na dané instituce obrátit a využít jejich pomoci.

Výše uvedené organizace zajišťují podporu exportu různými prostředky. Banky pomáhají SME především po finanční stránce - formou záruk a zvýhodněných úvěrů. Agentura CzechTrade se svými zahraničními kanceláři poskytuje podnikatelům zejména informace o jednotlivých zahraničních trzích a případných obchodních partnerech. Snaží se posilovat konkurenceschopnost českých podnikatelů, proto například realizovala projekt „Marketing“, jehož prostřednictvím mají exportéři větší možnosti při účasti na zahraničních výstavách a veletrzích. Poslední možností k přihlášení do programu byl říjen 2011. EGAP se zaměřuje na pojištění vývozních smluv, proti politickým a komerčním úvěrovým rizikům, pomáhá podnikům při prevenci vzniku škod, sjednává zprostředkovatelské pojišťovací smlouvy, stará se o prostředky státního rozpočtu určené k podpoře exportu a její další činností je organizačně-ekonomické poradenství. Malým a středním podnikům se naskýtá celá řada možností podpory, které mohou využít pro svou expanzi na zahraniční trhy. Je jen na nich jak je využijí.

Výraz internacionalizace nepředstavuje jen export zboží či služeb. Další cestou současných SME k úspěšnému začlenění do mezinárodního prostředí je například přeshraniční spolupráce, objevování konkurenceschopných přístupů a nových technologií. Optimální podporou internacionalizace SME je individuální přístup k jednotlivým podnikům, jelikož každá SME má svou jedinečnou mezinárodní strategii. Aby byl proces internacionalizace

⁵ Tamtéž, s. 9

úspěšný, je zapotřebí provést podrobnou analýzu podniku, vypracovat individuální plán s využitím různých pomocných opatření. Mnohdy je třeba zasáhnout i do oblastí, které s internacionalizací nemají nic společného. Cílem je však zlepšit výchozí postavení pro zahraniční expanzi. Mnohé společnosti se pouští do přeshraničního podnikání, jen aby měli lepší přístup k inovacím, získaly nové technologie či know-how. To zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu. Řada zemí má pro takový typ SME speciální podpůrné programy.

Každopádně je zřejmé, že evropské SME potřebují podporu ke svému rozvoji. Stěžejní je zlepšení informovanosti malých a středních podniků o možnostech přeshraničního styku a o nutnosti internacionalizace pro svůj dlouhodobý rozvoj. Státní i regionální instituce by měli umožnit jednodušší a širší přístup k programům podpory a přístup k důležitým a korektním informacím. Stěžejní jsou nejen odpovědné a vzdělané lidské zdroje v oboru ale důležitá je také přímá finanční podpora. Podpůrné programy pro internacionalizaci v České republice jsou zobrazeny v příloze B.

1.2.2 Proces internacionalizace

Stále intenzivnější integrace zemí světa v jeden ekonomický celek umožňuje firmám vstupovat na nové trhy, získávat nové technologie, rozšiřovat své portfolio výrobků či služeb a tím pádem i diverzifikovat riziko. S globalizací a vzájemným propojením světových ekonomik je úzce spojen pojem internacionalizace. V odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi tohoto pojmu. Typickým znakem internacionalizace obchodu je vývoz know-how a kapitálu a rozvíjející se expanze retailingu⁶. V současné době lze pojem chápat jako proces, který vyjadřuje tendenci vývoje národních ekonomik, kde dochází k přeshraniční dělbě práce. Internacionalizace obchodu znamená rozšiřování obchodní činnosti z mateřské země na další zahraniční trhy. Od konce 2. světové války rozsáhlá internacionalizace vlastnictví a vedení velkých organizací podpořila nárůst vzájemné integrace a propojenosti výroby zboží a služeb a pohybu kapitálu na mezinárodní úrovni. K rozrůstající se propojenosti zemí a intenzivnímu odbourávání bariér dnes

⁶ Retailing je pojem, který vyjadřuje obchodní vztahy a podnikání. Konkrétně se jedná o prodej zboží konečnému spotřebiteli v malém množství. Retailer je pak osoba, která od výrobce nakupuje velké množství zboží a prodává konečnému spotřebiteli.

přispívají multinacionální a transnacionální korporace, které mají velkou lobbistickou sílu v ovlivňování národních hospodářských aktivit.

Vnitřní uspořádání nadnárodních společností je závislé hlavně na fázi internacionalizace aktivit a mezinárodní strategii, která je v podniku uplatňována. Stupně internacionalizace rozlišujeme hlavně podle toho, na jaký trh je firma orientována, má-li převážnou většinu svých obchodních aktivit v domovské zemi, nebo se více zaměřuje na zahraniční trhy, ať už jde o obchod nebo výrobu. Míru internacionalizace lze měřit několika způsoby, např. podílem zahraničních pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců, podílem výkonů v zahraničí k celkovým výkonům, procentem zisku vytvořeného v zahraničí, podílem zahraniční účetní hodnoty na celkové účetní hodnotě podniku nebo jen počtem zemí, ve kterých firma působí. Vývojové fáze internacionalizace lze dělit na:

- 1. Fázi – vytvoření dceřiné společnosti v zahraničí – zpočátku je obvykle export/import zboží či služeb pojmán jako doplňková činnost podniku a na výkonu se výrazně nepodílí. Později dochází k založení dceřiné společnosti v zahraničí, kam jsou převedeny určité provozní činnosti. Jsou vybírány země geograficky blízké, kvůli podobnosti cílových segmentů. Zahraniční trh zde představuje rozšířené odbytiště a pramen dodatečného zisku;
- 2. Fáze – mezinárodní divize – mateřská společnost přesouvá více aktivit (např. výrobní činnost) do zahraniční pobočky, která tak nabývá na významu. Více dceřiných společností se seskupuje do tzv. mezinárodní divize⁷, která získává určitou míru samostatnosti. Stále je však výzkum a vývoj a další stěžejní aktivity ponechány v mateřské společnosti, která je hlavním hnacím motorem;
- 3. Fáze – globální organizace – pro tuto fázi je typický rovnocenný přístup ke všem dceřiným i k mateřské firmě. Světový trh je zde považován za jeden celek. Veškerá rozhodnutí, organizační struktura společnosti i firemní strategie je prováděna

⁷ J. P. Jeannet a H. D. Hennessey uvádějí, že firmy dospívají ke sloučení do mezinárodní divize pokud vytvořily více jak čtyři mezinárodní dceřiné společnosti nebo jejich zahraniční aktivity představují 10 – 15% celkového výkonu firmy.

s ohledem na globální trh a na vystupování korporace jako celku. Globální organizace má složitou vícedimenzionální neboli hybridní strukturu.⁸

⁸ ZADRAŽILOVÁ, D., Mezinárodní management. 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1, str. 66

2. Proces strategického řízení

Rozvoj strategického managementu v České republice nastal hlavně po roce 1990, kdy došlo k transformaci systému řízení. Před tímto rokem bylo uplatňováno hlavně centrálně plánované řízení. Strategické řízení v centrálně plánovaných ekonomikách bylo direktivně plánované na vládní úrovni.

Strategicky řídit v dnešním pojetí znamená uskutečňovat množství základních manažerských činností zaměřených na „udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím“.⁹ Vymezení správné strategie je jen jednou z nich. Strategické analýze, která posuzuje externí a interní faktory, by mělo předcházet nadefinování optimální strategie firmy. Strategie firmy je úzce spjata s cíli, což jsou budoucí žádoucí stavy, kterých chce firma dosáhnout. Pojem strategie je definován jako postup k dosažení vytyčených cílů. Po stanovení strategie následuje implementace a kontrola realizace (zpětná vazba).

Strategická rozhodování obyčejně doprovázejí neopakovatelné jedinečné jevy a situace. Mohou být špatně strukturovaná a založena na externích, špatně ověřitelných informacích, nebo na intuici manažerů. Postoje k řešení strategických problémů tvoří individuální know-how top manažerů, proto jsou řešení strategických rozhodnutí běžně důvěrná. U strategického řízení je zpravidla strategie definována na roky dopředu. Časový horizont je dlouhodobý, ale není nikde specifikováno na jak dlouhé časové období. To záleží na mnoha faktorech, ale zejména je to ovlivněno specifickými potřebami a podmínkami podniků.

Úspěšné strategické řízení je podmíněné schopností racionálního a systematického rozhodování, logiky, intuice a kreativity a znalostí konkrétních kroků strategického řízení. Základními částmi procesu strategického řízení je strategická analýza, definování strategie, implementace strategie a kontrola její realizace. Jednotlivé etapy procesu strategického

⁹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., Strategické řízení teorie pro praxi. 2002. 172s. ISBN 80-7179-578-X, s. 27

řízení jsou nutné opakovat, aby bylo dosaženo efektivního strategického řízení.¹⁰ Z toho vyplývá, že úspěšné strategické řízení je nikdy nekončící proces současně probíhajících činností.

Jak již bylo uvedeno výše, strategické řízení je přímo navázáno na cíle podniku. Rozdílné podniky mají rozdílné strategické cíle. Podnik se snaží naplnit cíle, které si vytyčil, svou činností a prostřednictvím své existence. Podle splnění daných cílů je možné hodnotit činnost podniku. Firmy zpravidla sledují více cílů najednou, např. ziskovost, růst, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalita výrobků a služeb, vědeckotechnický rozvoj, hospodárnost, atd.

2.1 Strategická analýza

Účelem strategické analýzy je získat informace pro strategické řízení. Její součástí je analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza konkurence a analýza interních zdrojů a kapacity každé firmy a další analýzy.

Analýza vnějšího prostředí dává možnost sledovat prostředí, ve kterém firma podniká a vlivy, které na ni působí. Vnější okolí firmy vytváří na jedné straně nové potencionální příležitosti k podnikání, na straně druhé může pro firmu představovat hrozby. Externí analýza by měla monitorovat vývoj vnějšího prostředí firmy, vývojových trendů a měla by odhadnout budoucí směr. Jedním ze základních faktorů ovlivňujících okolí podniku je vláda, ekonomické prostředí, přírodní podmínky, trh práce, konkurence, dodavatelé, zákazníci a další.

Primárním nástrojem analýzy vnějšího okolí je tzv. SLEPT analýza¹¹, což je analýza pěti oblastí okolí firmy – Social (společenské a demografické prostředí), Legal (právní prostředí), Economic (makroekonomické prostředí), Political (politické prostředí), Technological (technologické prostředí). K lepšímu zmapování vnějšího okolí firmy se také používá tzv. Porterova analýza konkurenční pozic firmy v odvětví. Neboli Porterův

¹⁰ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., Strategický marketing: teorie pro praxi, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8, s. 8

¹¹ Tato analýza se také nazývá PEST analýza, jedná se však o stejnou analýzu. PEST analýza sleduje P-politické, E-ekonomické, S-společenské a demografické, T-technologické faktory. U SLEPT analýzy je přidán ještě L-legislativní (právní) faktor.

pětifaktorový model¹². Těchto pět faktorů představuje hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu zákazníků, a rivalitu firem působících v daném odvětví. Existují ještě další analýzy, které monitorují vnější prostředí podniku, zde se jimi podrobněji zabývat nebudeme.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností se zabývá silnými a slabými stránkami podniku. Velký podnik má většinou relativně velké finanční prostředky, malý naopak dokáže pružně reagovat na aktuální potřeby trhu. Proto, abychom správně identifikovali slabé a silné stránky podniku, je třeba zanalyzovat následující faktory:

- Vědecko – technický rozvoj – přispívá k vytvoření konkurenční výhody. Vytváří nový nebo zlepšuje stávající výrobek. Zlepšuje výrobu, tím pádem je možnost nákladové výhody;
- Marketingové a distribuční faktory – pro některé firmy je tato oblast stěžejní (podniky vyrábějící spotřební zboží s vysokým podílem na trhu), pro jiné minoritní. Posuzujeme konkurenční strukturu trhu, kvalitu výrobku či služeb, vztahy s klíčovými zákazníky, hospodárnost marketingových aktivit, servisu a distribučních kanálů, atd.;
- Faktory výroby a řízení výroby – v současné době je stěžejní flexibilita výrobců, efektivnost výroby velkého rozsahu ustupuje do pozadí. Zkoumáme především úroveň výrobních nákladů v poměru s konkurencí, hospodárnost výrobního zařízení, využití energií, systému řízení zásob, procesů řízení výroby a technické obsluhy výroby, flexibilitu výroby z pohledu potřeb zákazníků a mnohé další;
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů – výrazně ovlivňují konkurenceschopnost podniku (image, organizační struktura, kvalita zaměstnanců, zkušenosti a motivace managerů, informační systém atd.)
- Faktory finanční a rozpočtové – posouzení finančního zdraví podniku a zda-li je plánovaný strategický rozvoj reálný z pohledu finančního.¹³

¹² HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., Strategický marketing: teorie pro praxi, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8, s. 110

¹³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., Strategické řízení teorie pro praxi., 2002. 172s. ISBN 80-7179-578-X, s. 96

Cílem konkurenční analýzy je získat představu o aktivitách konkurenčních společností a jejich pozici na trhu. Pro takovou analýzu je třeba sledovat jejich cenovou strategii, komunikaci ke klientům i dodavatelům, kam investují své prostředky, jakým směrem se vyvíjejí, personální strategii a jiné. Pro zpřehlednění a vytvoření úplného profilu naší konkurence se soustředíme na čtyři hlavní oblasti. Stěžejní jsou *budoucí cíle* na úrovni podnikové i korporátní, dále je třeba identifikovat *současnou strategii* konkurence. Dalším bodem k analýze je hlavní *konkurenční výhoda* a slabé a silné stránky konkurence a zjištění, jaké má konkurent *předpoklady a schopnosti*. Tato analýza by měla ukázat předpokládaný budoucí vývoj ostatních podniků a tím pádem i rozvoj celého odvětví.

Po vypracování všech výše uvedených analýz by měla následovat tzv. SWOT¹⁴ analýza, která je také součástí strategické analýzy. SWOT analýza nám ukazuje silné a slabé stránky firmy ale i hrozby a příležitosti vycházející z pozice firmy na trhu. Na základě této analýzy se stanoví hlavní konkurenční výhody, plynoucí z hrozeb a příležitostí, a klíčové faktory úspěchu, odvozených od silných a slabých stránek podniku.

2.1.1 Základní konkurenční strategie

Optimální strategie by měla být vytvářena na zdrojích síly a využívat možností podniku. Každá firma čelí různému tlaku příležitostí a hrozeb a má jiné silné a slabé stránky, proto také jejich strategie budou odlišné. Základním kamenem dlouhotrvajícího rozvoje podniku je dle zkušeností dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Dle Portera¹⁵ rozlišujeme dva hlavní typy konkurenčních výhod, které může podnik mít, diferenciací nebo malými náklady. Diferenciací značí, že podnik vyrábí takový výrobek nebo službu způsobem, který kupující budou chtít získat i za vysokou cenu. Nebo se podnik vydá směrem diverzifikace, tím pádem musí mít nejnižší náklady na trhu.

Diverzifikace (expanze) jde cestou šíření svých aktivit, přičemž v dnešní době je nejčastější formou internacionalizace, tedy pronikání na zahraniční trhy. Dále lze zvětšovat své činnosti prostým rozšiřováním působení v rámci jedné oblasti podnikání (single business),

¹⁴ SWOT je zkratkou pro Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Analýza interní je tvořena silnými a slabými stránkami podniku. Jak působí firma navenek, analyzují příležitosti a hrozby.

¹⁵ V roce 1980 (později i 1985) vydal Michal Porter knihu Competitive Advantage, která rozvíjí myšlenku konkurenční strategie a celého strategického řízení.

nebo v dalších příbuzných oborech či pronikat do úplně odlišných odvětví (unrelated diverzifikation). Stěžejním bodem diverzifikační strategie je stlačení nákladů dolů (při stejné kvalitě výrobku či služby) tak, aby konkurenční náklady na jednotku byly vyšší.

Rozsah podnikání však nezaručuje dlouhodobou konkurenční výhodu. Jsou známy mnohé případy (zvláště pak z let 1980 – 1987 z USA), kdy při fúzích a akvizicích dvou podniků z odlišných oborů došlo k propadu cen akcií o několik procentních bodů.¹⁶ Při těchto aktivitách také dochází k rivalitě mezi managementem obou společností. Řízení a organizace zvětšeného podniku je často velice náročná. Na druhé straně s růstem velikosti společnosti roste možnost na získání konkurenční výhody v podobě nízkých nákladů (využití úspor z rozsahu). Je však třeba ctít pravidlo týkající se podnikových transakčních nákladů (nákup, prodej, atd.), které nesmí přesáhnout cenu na volném trhu. Podniky s nízkými náklady mají lepší pozici přečkat případnou cenovou válku a jen vědomí tohoto faktu může konkurenty, kteří mají vyšší náklady, odradit od cenové soutěže. Nízké náklady umožňují firmě cenově buď soupeřit nebo prodávat výrobek či službu za cenu průměrnou v oboru a zbylé prostředky investovat do zlepšení kvality výrobku.¹⁷

Pro diverzifikační strategie je kromě využívání úspor z rozsahu typická: stálost strategie, výrobky standardní kvality se základními funkcemi, poptávka je spíše ovlivňována, než uspokojována, veškeré podnikové aktivity jsou prováděny s minimálními náklady.

Důvodem podniků pro pronikání na zahraniční trhy může být i kromě snížení transakčních nákladů a tím zvyšování efektivnosti, tlak politický a ekonomická podpora nebo se může jednat o obranu tržní dominance. „*Diverzifikaci formou internacionalizace podnikání je možné chápat jako hledání strategické výhody – zdroje zisků díky čerpání komparativních nákladových výhod a úspor nákladů plynoucích z rozsahu činnosti nebo snahu o udržení stejných konkurenčních výhod na oligopolním trhu.*“¹⁸

Diferenciační strategie je konkurenční výhody založená na odlišení od konkurence. Klíčem k úspěšné diferenciační strategii je v uspokojení potřeb spotřebitele, který je ochotný platit za jedinečné rysy výrobku či služby vyšší cenu. Firma sledující diferenciační

¹⁶ ZADRAŽILOVÁ, D., Mezinárodní management. 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1, s. 49

¹⁷ BOWMAN, C. Strategický management, 1996, 147s. ISBN 80-7169-230-1, s. 53

¹⁸ ZADRAŽILOVÁ, D., Mezinárodní management., 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1, s. 51

strategii zpravidla vstupuje na trh s novinkami jako první a nabízí výrobky či služby, které konkurence nemůže snadno napodobit.

Optimální diferenciatní strategie snižuje rivalitu, která přirozeně existuje v oborech s komoditami, je tedy vhodná pro trhy s cenově relativně nepružnou poptávkou, tedy takové které se blíží nedokonalé konkurenci. Pokud naši dodavatelé zvýší cenu, potom loajální zákazníci citliví na cenu spíše akceptují důsledky vyšší ceny, než aby přešli ke konkurenci. Zákazníci oceňují, že jim výrobek či služba uspokojuje jejich požadavky a potřeby a jsou k danému výrobku maximálně loajální. Tato loajálnost působí také jako bariéra vstupu potencionální konkurence na náš trh.

Diferenciace dosáhneme nejčastěji vyspělou technickou úrovní, vyšší kvalitou, vysokou úrovní servisu a poprodejních služeb nebo nabízením vyšší hodnoty za cenu srovnatelnou s konkurencí. „Smyslem je dosáhnout kvalitativního posunu, uspokojovat potřeby zákazníka novým, progresivnějším způsobem nebo dokonce vytvářet nové potřeby.“¹⁹

Segmentační i inovační strategie jsou založena na diferenciaci a novém nápadu. Segmentační strategie se zaměřuje na úzký tržní profil zákazníků, soustředí se na blízkost zákazníkovi a uspokojení jeho individuální poptávky „na míru“. Tato strategie hledá pro svůj výrobek vhodného spotřebitele, proto nutně nemusí vytvářet nový výrobek. Je typická pro oblast služeb a poradenství. Segmentační strategie je příležitostí pro střední a malé podniky, které jsou dostatečně pružné. *Inovační strategie* je kapitálově velmi náročná a zároveň velmi riziková. Proto společnosti často vytvářejí vědecko-výzkumné aliance, aby snížili riziko a využili veškeré možné zdroje na výzkum.

2.1.2 Mezinárodní podnikatelská strategie

Podnikatelské aktivity ve více zemích s sebou přinášejí potřebu upravit obvyklé konkurenční strategie. Při mezinárodním podnikání se musí brát zřetel na další aspekty jako je vnitřní koordinace činností, přizpůsobování se odlišným trhům, zaměření segmentace atd. Vrcholový management společnosti volí strategický směr, kterým se bude ubírat a tvoří nástroje, jakými lze strategie dosáhnout. Pro naplnění firemních cílů a plánů

¹⁹ ZADRAŽILOVÁ, D., Mezinárodní management. 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1, s. 51

slouží, jak již bylo řečeno výše strategický plán. Následující strategie však nepostihují všechny tyto dimenze strategického chování najednou.

Model internacionalizace podle M. E. Portera

Při vývoji modelu vycházel Porter ze své matice generických strategií. Matice ukazuje možné strategie využívající různé konkurenční výhody. Porter model upravil tak, aby byl využitelný i pro mezinárodně podnikající společnost. Výsledkem byly soubory globálních strategií, které těží z prostého rozšiřování svých aktivit na zahraniční trhy a dosahování úspor z rozsahu, a strategie zaměřující se na jednotlivé země čerpající výhody z přizpůsobování se místním podmínkám.

Porter později tento model rozšířil o dvě další kritéria a tím vysvětlil možné mezinárodní strategie. Doplnil jej o kritérium koordinace a konfigurace. Rozlišujeme čtyři typy mezinárodních strategií dle způsobu vnitřní koordinace a umístění činnosti.

- *Strategie založená na exportu s decentralizovaným marketingem* – nejjednodušší forma. Užívaná novými internacionalizovanými společnostmi.
- *Strategie zaměřená na jednotlivé země* – mezi jednotlivými dceřinými společnostmi je nízká koordinace činností. Typické pro výrobu potravin, reklamní agentury, bankovní a pojišťovací služby.
- *Strategie rozsáhlých zahraničních investic s extenzivní koordinací mezi dceřinými společnostmi* – procesy a činnosti mohou být duplicitně rozmístěné. Vysoké transakční náklady. Příkladem jsou farmaceutické firmy, jejichž cílem je maximalizace intelektuálního vlastnictví.
- *Čistá globální strategie* – vysoká míra vnitřní koordinace činností a jasná koncentrace aktivit do regionů a zemí. Komunikace probíhá mezi celou skupinou, ale rozhodování je centralizované. Užívána v automobilovém průmyslu.²⁰

Další teorie zabývající se problematikou internacionalizace je model EPRG Howarda Pelmuttera. Vymezil hlavní manažerské styly:

²⁰ PRAŽSKÁ, L., JINDRA J., *Obchodní podnikání - Retail management*. 2002. 273 s. ISBN 80-7261-059-7, s. 273

- *Etnocentrická strategie* – hlavní aktivity se soustřeďují na domácí trh. Expanze nastává v důsledku úspěchu na domácím trhu a rozšiřuje se na kulturně blízké trhy. Klíčové pozice v zahraničí zastávají manažeři z domácí země, kam předávají know-how a kontrolují. Dříve dominantou velkých zemí (USA, Japonsko, Francie), dnes tuto strategii využívají především malé a střední podniky s malým zahraničním podílem.
- *Polycentrická strategie* – snaží se co nejvíce přizpůsobit zahraničnímu trhu. Veškeré řízení a rozhodování je realizováno samostatně dceřinou společností. Tuzemský management je upřednostňován, kvůli dokonalé znalosti trhu. Je využívána středně velkými firmami s rizikem přílišné samostatnosti a malé koordinovanosti.
- *Regiocentrická strategie* – firma se zaměřuje na vybrané sociálně-kulturní oblasti, pro které vytváří specifické strategie. Aplikují strategii interkulturního marketingu, což je využíváno velkými potravinářskými firmami. Firmy adaptující se na specifika jednotlivých regionů jsou většinou nazývány jako multinacionální společnosti.
- *Geocentrická strategie* – patří sem globálně působící firmy. Upřednostňují zájmy firmy jako celku. Strategické rozhodování je záležitostí jednání mezi mateřskou firmou i místními organizačními jednotkami.²¹

Dle matice mezinárodních strategií rozdělili Prahalad a Doz konfliktně působící síly do třech kategorií, na ekonomické, politické a organizační.²² Zformovali model, kde na svislé ose je „potřeba integrace a koordinace“ a na vodorovné ose „potřeba přizpůsobení se místním podmínkám“. Na základě těchto vztahů můžeme rozdělit mezinárodní strategie do pěti typů:

- *Integrovaná výrobová strategie*
- *Strategie, která klade důraz na produkt*
- *Víceohnisková strategie*
- *Strategie s důrazem na region*

²¹ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2, s. 21

²² ZADRAŽILOVÁ, D., Mezinárodní management. 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1, s. 59

- *Autonomní, národní strategie orientovaná na místní trh.*²³

Je zřejmé, že existuje mnoho typů a přístupů k mezinárodním podnikatelským strategiím.

2.1.3 Výběr optimální strategie

Výběr strategie není lehkým úkolem. Postupnou selekcí možných strategických variant je třeba se dopracovat ke strategii, která bude zaručovat dosažení předem daných strategických cílů. Při volbě optimální strategie jsou zpravidla zvažovány jen ty alternativy, které je možné zformulovat a které s největší pravděpodobností budou funkční. Dále jsou brány v potaz možnosti, které jsou navrženy podřízenými či ty, které nevyžadují velké změny vzhledem k současnému vývoji.²⁴

Návrhy jsou posuzovány především z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. Při zvažování *vhodnosti strategie* bereme v úvahu její návaznost na primární cíle a misi společnosti, dále musí vycházet z již vypracované strategické analýzy, přičemž je maximálně využito silných stránek firmy a příležitostí a potlačeny slabé stránky a případné hrozby. Je potřeba vzít v úvahu nynější i budoucí případné relevantní faktory a skutečnosti, které firmu ovlivňují. Vhodnost analýzy by měli zvažovat jiní lidé než ti, kteří analýzu připravovali. „*Přijatelnost strategie* znamená především skutečnost, že uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované „stakeholders“²⁵ V této fázi musíme strategii hodnotit např.: z hlediska uspokojení tržní poptávky, vytvoření distribučních cest, přijatelné ceny výrobků či služeb, návratnosti investic, ziskovosti, podílu na trhu atd. Při posuzování *uskutečnitelnosti* bereme v úvahu zdroje potřebné pro realizaci vybrané strategie. Je třeba zvážit, zda máme dostatek kapitálu, technologií, personální kapacity s dostatečnou kvalifikací, prostory, licence, know-how, atesty a povolení atd. Neméně důležité je, aby uvažovaná strategie byla v souladu s firemní kulturou. V průběhu realizace strategie musí být firma stabilní, aby byla schopná eliminovat vliv náhodných rušivých jevů (špatná ekonomická situace, výkyvy kurzu měny, stávky, klimatické jevy, atd.)

²³ ZADRAŽILOVÁ, D., Mezinárodní management. 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1, s. 60

²⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., Strategické řízení teorie pro praxi. 2002. 172s. ISBN 80-7179-578-X, s. 125

²⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., Strategické řízení teorie pro praxi., 2002. 172s. ISBN 80-7179-578-X

3. Formy vstupů podniků na zahraniční trhy

3.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb

Tradiční dovozní a vývozní operace jsou nejjednodušším způsobem, jakým lze vstoupit na zahraniční trhy. Formu vstupu si podnik volí dle celé řady faktorů, jako jsou obchodně – politické podmínky na daném trhu, charakter zboží či služeb, právní i ekonomické prostředí, konkurence nebo efektivnost. Exportní strategie určuje distribuční cestu a ovlivňuje volbu obchodních partnerů. Podporu exportérům v České republice zajišťuje Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade, Česká exportní banka a EGAP – Exportní garanční a pojišťovací společnost. Tyto subjekty jsou činiteli proexportní politiky České republiky. Zajišťují školení, poradenství, zvýhodněné financování, informace, marketingové služby a další.

3.2 Přítomnost podniku na zahraničních trzích nenáročná na kapitálové investice

Mnoho malých a středních podniků nemá dostatečný kapitál na klasické přímé vývozní operace. Přesto firmy chtějí v zahraničí rozvíjet svou činnost a snaží se proniknout na cizí trh. Formy vstupu nenáročná na kapitálové investice jsou například licence, franchising nebo smlouva o řízení. Výrobní podniky mohou volit formu zušlechťovacího styku nebo kooperace ve výzkumu a vývoji.²⁶

3.2.1 Licenční obchody

Jedním ze způsobů, jak firma vstoupí na zahraniční trh je prodejem „*práv k využití vynálezu, užitného či průmyslového vzoru či ochranných označení – práva k využívání ochranné známky nebo obchodního jména.*“²⁷ Slovo licence označuje udělení výjimečného svolení k nějaké činnosti, která není za normálních okolností dovolena. Licence je udělována k užívání nehmotných statků, tzv. duševního vlastnictví, jehož oceňování je velice složité. Udělením licence dochází k právnímu úkonu, jehož aktéry jsou poskytovatel licence (majitel výhradního práva na užívání) a nabyvatel. Mezi účastníky licenční dohody

²⁶ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., a kol., Mezinárodní obchodní operace, 2003, 232 s. ISBN 80-247-0686-5, s.28

²⁷ Tamtéž, s. 28

je sepsána licenční smlouva, která vymezuje právo k užívání či šíření předmětu průmyslového vlastnictví.

„Při udělování licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme licenci k využívání patentů (udělují se na vynálezy, které splňují zákonné požadavky: jsou světově nové, tj. nejsou součástí dosavadního stavu techniky, jsou výsledkem vynálezecké činnosti a jsou průmyslově využitelné), průmyslových vzorů (vnější úprava výrobku), užitných vzorů (technické řešení výrobku) a ochranných označení (právo k využití ochranné známky či obchodního jména firmy) anebo licenci k využívání know-how (tzv. nepravá licence). V těchto případech lze udělovat výlučné nebo nevýlučné licence. K označení původu zboží nelze licenci poskytnout.“²⁸

Tab. 1 – Doba ochrany předmětů průmyslového vlastnictví

Doba platnosti ochrany vybraných předmětů průmyslového vlastnictví	
Forma průmyslového vlastnictví	Doba platnosti
Vynálezy – patenty	20 let od podání přihlášky
Průmyslové vzory	5 let od podání přihlášky + 4 × 5 let prodloužení
Užitné vzory	4 roky od podání přihlášky + 2 × 3 roky prodloužení
Ochranné známky	10 let od podání přihlášky + možnost neomezeného prodlužování vždy o 10 let
Označení původu	Časově neomezena od podání přihlášky

Zdroj: MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2

Poskytovatel zvažuje tuto metodu vstupu na trh v případě, že nemá dostatečnou výrobní kapacitu k uspokojení cílového trhu, nedokáže zavést výrobu a hrozí zastarávání technologií. Pokud je schopen zavést výrobu, brání mu v rozvoji obchodní, ekonomické či politické překážky vstupu na zahraniční trh. Další možností je, že prodejem průmyslového vlastnictví firma získá spolupráci v podobě doplnění vyváženého sortimentu zboží nebo výhodný reciproční obchod. Prodejem práv se majitel průmyslového vlastnictví může vyhnout soudním sporům v případě, že dochází ze strany jiného subjektu k porušování práv firmy. Při zakládání společného podnikání jsou průmyslová práva nehmotným vkladem do nové firmy.

²⁸ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2, s. 79

Pro nabyvatele je nákup licence výhodný zejména pokud nemá prostředky na výzkum a vývoj, a trh si daný produkt žádá. V případě že vlastního řešení, originálních technologií bez narušení cizích práv nelze dosáhnout nebo pokud si firma přeje expandovat do zemí, kde jsou některé části výrobku patentově chráněny.

Pro firmy vyrábějící spotřební zboží jsou licence významným zdrojem příjmů. Vzhledem k tomu, že přílivem asijských výrobků na evropský trh jsou marže výrobců velice nízké, pro mnohé firmy je výhodnější zúročit investice do vývoje a výzkumu prodejem licencí. Licence bývají tzv. nehmotným vkladem při zakládání společného podnikání. Nevýhodou při poskytování licence je také ztráta kontroly nad prodejem licencovaných výrobků, jelikož příjmy jsou závislé na schopnostech příjemce licence. Poskytovatel má malý prostor při ovlivňování kvality produkce vyráběné v licenci. A tím může být také nepřímo poškozen, ztrácí kontrolu nad cenami a přichází o zpětnou vazbu zákazníků a spotřebitelů k případným inovacím či zlepšení licencovaných výrobků. Výše zisku při vývozu výrobků z vlastní produkce je vyšší než poplatky za licenci, které inkasuje poskytovatel od nabyvatele.

Firmy s významnou pozicí na trhu jsou méně ochotné vydávat licence, jelikož jsou pro ně při expanzi na cizí trh výnosnější přímé investice, na které mají dostatek kapitálu. Na druhou stranu střední firmy dávají přednost poskytnutí licence, jelikož si nemohou přímé investice do zahraničí dovolit. Firmy preferují licenční obchody, pokud se jejich činnosti zabývají převážně vývojem a výzkumem a na výrobu jim již nezbyvá potřebný kapitál. Nebo jejich výrobní program je dostatečně diverzifikovaný, tzn. nabízejí mnoho produktů a nabídka jednoho či více produktů k licenčnímu prodeji je neohroží.

Licenční politika velkých asijských zemí vytváří hrozbu pro evropské a americké výrobce. *„Tamní podniky si na domácím trhu nechávají patentovat vlastní technologická řešení a vytvářejí tak povinné standardy pro ostatní firmy, které chtějí prodávat na těchto trzích své výrobky. Například Čína zavedla svůj vlastní počítačový standard na bezdrátové připojení, který budou na čínském trhu muset respektovat všichni výrobci a dovozci*

*počítačů. Pokud firmy z ostatních zemí nechtějí být vyřazeny z podnikání na čínském trhu, budou muset tuto technologii nakoupit.*²⁹

3.2.2 Franchising

Jedna z definic franchisingu, kterou používá Česká asociace franchisingu, říká toto: *„Franchising je obchodní strategie a metoda založená na tom, že podnikatel (franchisingový poskytovatel, franchisor) svůj úspěšný systém odbytu výrobků, služeb nebo technologií poskytuje za úplaty jiným právně a finančně nezávislým obchodním partnerům – franchisingovým příjemcům (franchisantům, franchisees).*³⁰ Franchising je tedy systém řízení podnikání, za určitých předem daných podmínek. Doslova slovo franchising znamená „být svobodný“, tedy svobodně podnikat. Franchisant (franchisee) je příjemce franchisingové licence, neboli ten kdo chce franchisu provozovat. Franchisor nebo také master franchisor je poskytovatel licence. Ten již v daném odvětví podniká, je majitelem ochranné známky a vlastní franchisingovou síť.

Franchisor poskytuje franchisantovi licenci a s tím právo na užívání loga, ochranné známky, značky zboží a zároveň zajišťuje marketingovou podporu, odborná školení a know how. Franchisant má právo na samostatné řízení a spravování své firmy, ale musí dodržovat podmínky uzavřené ve smlouvě o poskytnutí franchisingové licence. Franchisant obvykle za licenci zaplatí poplatek a po dobu trvání kontraktu odvádí franchiserovi určité procento ze svých příjmů.

Franchisor je vlastníkem značky a ochranné známky franchisingové sítě, má vliv na sortiment výrobků či služeb franchisanta a předává mu know how – tedy znalosti o podnikání v oboru. Franchisant vede podnik pod jménem franchisora a odvádí mu licenční poplatky. Franchisant je ale vlastníkem majetku podniku a investice do podnikání si hradí z převážné většiny sám.

²⁹ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2, s. 80

³⁰ TAMCHYNA, J. Stručně o Franchisingu [online]. [cit. 2011-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>>, s. 2

Tato forma podnikání dává příležitost malým a středním podnikům být konkurenceschopnější vůči velkým hráčům na trhu. Ulehčuje jim také zapojit se do procesu internacionalizace. Franchising dokáže z velké míry snížit podnikatelská rizika, ale nezaručí podnikatelský úspěch. Nejčastějším důvodem podnikatelů pro franchisingové partnerství bývá co nejrychleji a nejefektivněji proniknout na trh (ať už zahraniční nebo tuzemský). „*Touto cestou totiž mohou dosáhnout lepší konkurenceschopnosti, aniž by museli investovat do budování „svých“ distribučních jednotek nebo si zřizovat systém „svých“ dealerů. Z původních distributorů tito podnikatelé touto cestou udělají nikoli své „odběratele“, ale své spolupodnikatele a partnery, na které mohou mj. výhodně přesunout a rozložit část nároků na financování řetězce. Tito tzv. příjemci franchisingu (či franchisanti nebo franchisees) do vybudování a provozování „své“ pobočky investují „svůj“ kapitál, čas a především podnikatelské úsilí. Poskytovatel jim formou franchisingové licence prodá „recept na rychlý podnikatelský úspěch“ obsahující právo užívat zavedené obchodní jméno a ochranou známku, ověřené know-how odbytu výrobků, služeb nebo technologií, obchodní a technické postupy a průběžnou a intenzivní prodejní a technickou podporu.*“³¹ V zájmu poskytovatele je, aby každý franchisingový partner byl úspěšný, neboť úspěch příjemce je úspěchem poskytovatele.

Výhodou pro poskytovatele je rychlejší vstup na nový trh a jistější odbyt. Franchising je formou podnikání, jak si nad distribučními cestami udržet větší kontrolu a zajistit kvalitu výrobků či služeb. Poskytovatel získává lepší pozici na trhu kvůli husté distribuční síti a jednotné marketingové propagaci své značky. Franchising ale pro poskytovatele přináší také mnohá úskalí. Někteří příjemci mohou mít po jisté době pocit, že nabyli dostatek zkušeností a jejich podnikání je natolik dobré, že poskytovatele již nepotřebují. Mohou mít dokonce tendence se osamostatnit a franchisorovi konkurovat. Poskytovatel musí založit spolupráci na empatii, loajálnosti a motivaci, jelikož nemůže příjemce přímo řídit. Dá se říci, že franchisor franchisantovi své know-how pronajímá. Na základě těchto skutečností je třeba, aby si franchisor pečlivě vybíral své obchodní partnery – franchisanty.

31 TAMCHYNA, J. Stručně o Franchisingu [online]. [cit. 2011-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>>, s. 4

Příjemce franchisingovým partnerstvím již v začátku získává obchodně-podnikatelský koncept, zavedenou obchodní značku, image, ochranné známky a cenné know-how. Franchisant získává kromě vstupní podpory při zařizování provozovny také školení, poradenství a vzdělávání svých zaměstnanců. V průběhu provozu pak marketingovou podporu včetně podpory managementu. Touto formou je příjemci umožněn jistější a rychlejší vstup na trh, než kdyby podnikal jako samostatná jednotka. Jako člen velké distribuční sítě má lepší pozici při vyjednávání s dodavateli služeb a výrobků a může dojednat lepší cenové podmínky. Z pozice člena silné franchisingové sítě má umožněn lepší přístup k úvěrům, pojištění či leasingům.³² Výše uvedená fakta franchisantovi snižují jak náklady, tak podnikatelské riziko.

Z makroekonomického hlediska je franchisingová forma podnikání velice podstatná, jelikož podporuje malé a střední podniky, které jsou významné pro ekonomický rozvoj země. „Podle statistik a zkušeností z vyspělých evropských zemí totiž dokáže (franchising pozn. autora) snížit podnikatelská rizika franchisees až šestkrát více než u podnikatelů podnikajících samostatně.“³³ Tím mohou SME, které jsou součástí franchisingové sítě působit v ekonomice jako protiváha velkým firmám, které se v dnešním globalizovaném světě nezadržitelně rozšiřují. Stát tak nemusí vyvíjet tolik prostředků na podporu rozvoje malých a středních firem.

3.2.3 Smlouva o řízení

Předmětem smlouvy o řízení je poskytování řídicích znalostí a vedoucích pracovníků po určitou dobu. Je zvláštním smluvním typem, který se využívá zejména v průmyslově vyspělých zemích a je hojně používán v hotelnictví (např.: Marriot Prague, Mövenpick Prague, aj.). Své uplatnění nachází i v oblasti jiných služeb např. poradenských nebo při řízení výrobních podniků.

Tento typ řízení má podobné rysy jako franchising. V obou případech dochází k předávání osvědčených znalostí do zahraničí. Manažerská firma přináší své know-how a zpravidla i obchodní známku. Odměnou jí je určité procento z obrátu nebo podíl na zisku.

³² TAMCHYNA, J. Stručně o Franchisingu [online]. [cit. 2011-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>>, s. 5

³³ Tamtéž, s. 5

3.2.4 Zušlechťovací operace

Zušlechťovací operace jsou založeny na zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů v zahraničí a dovedení do vyššího stupně finality nebo do podoby finálního výrobku. Dle právní úpravy je zušlechťovací styk posuzován jako smlouva o dílo. Dle obchodního zákoníku se zhotovitel zavazuje dílo vykonat a objednatel se zavazuje za provedení díla zaplatit úplatu.

V České republice jsou firmy tímto způsobem zapojovány do mezinárodní spolupráce. Zušlechťovací styk tvoří v posledních letech až třetinu českého vývozu. Jedním z hlavních motivů pro realizaci zušlechťovacích operací jsou nižší náklady na přepracování v zahraničí. Významným nákladem jsou náklady mzdové, ale také výdaje na energie, suroviny, materiál či režijní náklady.

Zušlechťovací operace dělíme z hlediska místa zhotovitele na operace aktivní a pasivní. O aktivním zušlechťovacím styku hovoříme v případě, že „zahraniční objednatel dodá české firmě materiál nebo polotovary k zušlechtění.“³⁴ Objednatel využívá levné a kvalifikované pracovní síly, např. v oděvním průmyslu. Doveze materiál a mnohdy i strojena zpracování a nechá dodávku za úplatu přepracovat na vyšší stupeň dokončenosti výrobku, popřípadě na hotový výrobek. Finální produkt je vrácen zpět majiteli, proto je materiál či polotovary od objednatele do České republiky vpuštěny na celní záznam (neplatí se clo ani žádné daně).

Pasivní zušlechťovací operace je taková, kdy český subjekt vyváží materiál, suroviny či polotovary do zahraničí, kde je nechá zušlechtit. Později finální výrobek či žádaný produkt doveze zpět. Za zušlechtění většinou platí poplatek. V určitých případech objednatel ponechá část produkce zušlechťovateli jako náhradu za poskytnuté služby. V případě zušlechťovacích operací je využíván také reexport, kdy zušlechtěný produkt je vyvezen do třetích zemí.

³⁴ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., a kol., Mezinárodní obchodní operace, 2003, 232 s. ISBN 80-247-0686-5, s. 37

3.2.5 Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace se zakládá na rozdělení výrobního postupu mezi výrobce z různých zemí. U spolupracujících firem nedochází k žádné formě kapitálového propojení. Kompletace finálního produktu může být realizována jedním nebo oběma výrobci. Kooperace může probíhat na různých úrovních. „*Kromě čistě výrobní kooperace může být spolupráce zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, distribuce a poskytování různých služeb.*“³⁵ Mezinárodní výrobní kooperace je založena na tzv. nepojmenované smlouvě a její obsah a forma se zakládá na úmluvě mezi smluvními partnery.

Smluvní partneři mohou dospět ke snížení celkových výdajů a zvýšení konkurenceschopnosti na mezinárodních trzích. Spolupracující firmy se na mezinárodním poli mohou lišit v rozdílné ceně jednotlivých komponentů či finálních výrobků, vybavenost výrobními zdroji, dostupnosti financí, v disponibilitě výzkumně-vývojových kapacit, know-how, daňových a celních zatížení atd. Tyto odlišnosti obchodní partneři využívají ke snížení celkových nákladů, které jim umožní vyrábět produkty ne mezinárodním trhu za konkurenceschopné ceny. Cílem kooperace může být i zvýšení kvality a užité hodnoty finálního produktu.

3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou typické pro velké firmy, které mají dostatek kapitálových zdrojů. Lze je zařadit mezi firemní činnosti s nejvyšší úrovní internacionalizace. Tyto kapitálové investice mají nejčastěji podobu přímých nebo portfoliových investic. Přímé zahraniční investice lze charakterizovat jako „*investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.* Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic) i formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku.“³⁶ Probíhají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků (greenfields), formou strategických aliancí a společného podnikání.

³⁵ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., a kol., Mezinárodní obchodní operace, 2003, 232 s. ISBN 80-247-0686-5, s. 38

³⁶ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2, s. 84

Naproti tomu portfoliové investice vyjadřují soubor nakoupených akcií nebo cenných papírů.

Světová ekonomika je do značné míry ovlivňována zahraničními investicemi. Do země je přinášén kapitál potřebný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků. Zahraniční investoři přinášejí nové technologie, technické i manažerské know-how, vytvářejí nové pracovní pozice, usnadňují exportní aktivity atp. Zahraniční investice jsou z ekonomického hlediska pro zemi velkým přínosem, proto jsou zahraničním investorům nabízeny tzv. investiční pobídky. Investiční pobídky jsou charakterizovány dle OECD jako „*specifické výhody nabízené vládou dané země za účelem získání zahraniční investice*“³⁷. Většinou mají formu daňových úlev, celních úlev, finanční podpory formou dotací či grantů a podpory na místní úrovni (např.: výhodný prodej pozemků, zajištění infrastruktury atp.). V České republice je hlavní institucí zabývající se podporou zahraničních investic CzechInvest při Ministerstvu průmyslu a obchodu.

Dlouhodobá firemní strategie předchází vstupu podniku na zahraniční trh. Rozhodnutí o vstupu je ovlivněno mnoha faktory, které dělíme do čtyř skupin na faktory obchodněpolitické, marketingové, nákladové a faktory související s pozitivními investičními poměry.

Nejčastěji přímé zahraniční investice proudí z vyspělých zemí do vyspělých zemí. Mají formu fúzí, akvizic, greenfields, společného podnikání nebo strategických aliancí.

Tab. 2 – Faktory ovlivňující rozhodování o přímé zahraniční investici

Faktory, které ovlivňují rozhodování o přímé zahraniční investici	
Marketingové faktory	<ul style="list-style-type: none">• Velikost zahraničního trhu• Růstový potenciál zahraničního trhu• Snaha o udržení podílu na trhu• Snaha o podporu exportu mateřské firmy• Nutnost užšího kontaktu se zákazníky• Nespokojenost s dosavadní strategií mezinárodního marketingu• Základna pro vývozní aktivity

³⁷ JAHN, M. Investiční pobídky – nezbytný a efektivní nástroj ke zvýšení přílivu a zlepšení struktury přímých zahraničních investic do ČR [online]. [cit. 2011-01-11]. Dostupný z WWW: <http://www.cepim.cz/cze/prednaska.php?ID=229>

	<ul style="list-style-type: none"> • Větší ziskovost
Obchodněpolitické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní bariéry • Preference tuzemských výrobců
Nákladové faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Snaha o přiblížení se surovinovým zdrojům • Kvalifikovaná pracovní síla • Dostupnost kapitálu/technologií • Levné suroviny • Levná pracovní síla • Nízké výrobní náklady • Nízké přepravní náklady • Finanční a další pobídky pro investory • Celkové nižší náklady
Investiční klima	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivní vztah k zahraničním investorům • Politická stabilita • Omezení výše kapitálového vkladu, nemožnost 100% vlastnictví • Omezení v devizové oblasti • Stabilita zahraniční měny • Daňový systém • Znalost místního trhu

Zdroj: MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2

3.3.1 Fúze (merger)

O fúzi hovoříme v případě, že se dva nebo více podniků při sdružení vzdávají své právní samostatnosti a vzniká jedna právnická osoba. Fúzi o podniku upravuje zákon O přeměnách obchodních společností a družstev a jsou v něm rozlišeny různé typy fúzí – fúze sloučením a splynutím a fúze vnitrostátní a přeshraniční.³⁸

Fúze sloučením – spojení obchodních společností; zánik jedné či více obchodních společností či družstev bez likvidace; aktiva a pasiva přecházejí na jinou obchodní společnost či družstvo, se kterým se zanikající podnik slučuje.

³⁸ LUKÁŠOVÁ, J. Nebojte se fúze. I když je složitá, dá se zvládnout [online]. 2009 [cit. 2010-12-11] Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/nebojte-se-fuze-i-kdyz-je-slozita-da-se-zvladnout/>>

Fúze splynutím – spojení obchodních společností; zánik dvou nebo více společností či družstev bez předchozí likvidace; aktiva a pasiva přecházejí na nově vznikající právní subjekt.

Vnitrostátní fúze – spojení obchodních společností nebo družstev, které sídlí na území České republiky.

Přeshraniční fúze – spojení jedné nebo více obchodních společností nebo družstev s jedním nebo více zahraničním podnikem.

Hovoříme-li o mezinárodním podnikání, rozlišujeme tři základní druhy fúzí - horizontální, vertikální a konglomerátní. Horizontálními fúzemi rozumíme spojení podniků ze stejného oboru podnikání. Jejich hlavním cílem jsou úspory z rozsahu a zvýšení podílu na mezinárodním trhu. V případě vertikálních fúzí se spojují podniky napříč obory. Dávají si za cíl posílit kontrolu nad odběrateli anebo dodavateli. Záměrem účastníků konglomerátní fúze, při které se spojují firmy z různých oborů, je diverzifikace nabízených obchodních činností a snížení rizik spojených s podnikáním.

3.3.2 Akvizice (takeover)

Akviziční činnost je charakterizována jako procesy, při nichž dochází k ekonomickému či právnímu spojení dvou a více podniků. Jsou výsledkem globalizace a dochází k nim ve všech oborech podnikání. Akvizicí rozumíme převzetí fungující společnosti nebo její části.

Rozlišujeme přátelské převzetí (cílem je posílení pozice na trhu a využití synergického efektu) a nepřátelské převzetí (cílem může být likvidace konkurence). Kupující získává totální kontrolu nad cílovou společností, její částí nebo částí majetku a prodávající dostává odpovídající finanční náhradu. Prostřednictvím akvizičních činností vznikají nadnárodní společnosti, které optimalizují své daňové zatížení alokací kapitálu a umístěním výroby.

3.3.3 Investice na zelené louce (greenfield investment)

Investice na zelené louce tzv. greenfields jsou nově postavené a nově založené podniky. Investice na zelené louce jsou na rozdíl od akvizic pro hostitelskou zemi výhodnější. Přínosem je vyšší příliv kapitálu, více moderních technologií, vytvářejí více pracovních příležitostí a svým příchodem zvyšují konkurenci na trhu.

3.3.4 Společné podnikání (joint venture)

Joint venture je nově vzniklá obchodně-právní entita, která je společně ovládána dvěma či více jinými obchodními společnostmi. Obvykle je tvořen domácím podnikem spolu s dalším zahraničním podnikem či organizací. Je to forma spolupráce dvou či více podniků s cílem realizace společného podnikatelského záměru a vytvoření zisku. Spojují své silné stránky a zkušenosti a tím se stávají konkurenceschopnějšími. Společně podstupují podnikatelská rizika a kryjí případné ztráty.

Na mezinárodním poli se setkáváme se dvěma druhy společného podnikání – smluvní společné podniky a společné podniky založené na kapitálových investicích. Podstatou smluvních společných podniků (contractual joint ventures) je smlouva mezi ekonomicky i právně svrchovanými společnostmi o spolupráci v určité oblasti bez kapitálových investic. Běžným druhem takové spolupráce je výzkum a vývoj, výrobní kooperace, poskytování společných služeb atp.

Podniky založené na principu kapitálových investic (*equity joint ventures*) jsou zakládány jako nová právnická osoba, která vystupuje pod vlastním jménem, nese rizika a řídí se právním řádem země, kde je podnik zřízen nebo kde má své sídlo. Vznik joint venture je zpravidla založeno na dlouhodobých obchodních vztazích. Obchodní partneři se podílejí na nákladech při založení i provozu společného podniku. Mají podíl na vytvořeném zisku nebo kryjí případnou ztrátu. Dle výše vkladu se účastní na řízení a kontrole společného podniku.

Výhodou společného podnikání je koncentrací znalostí obchodních partnerů. Společný podnik čerpá ze znalosti trhu místního partnera a produkt proniká na trh rychleji. Jedna z hlavních nevýhod pochází ze společného řízení. V 90 letech docházelo ke spojení podniku ze střední či východní Evropy se západním partnerem. Většinou nebyli rovnocennými hráči, jak na poli manažerských schopností a zkušeností, tak v oblasti kapitálového zázemí. Z tohoto důvodu vznikaly při řízení společného podniku spory.

„Kapitálová účast zahraničních firem může být minoritní, paritní, majoritní anebo může být podnik ve 100 % vlastnictví zahraniční firmy. V některých, zejména rozvojových zemích platí omezení výše vkladu zahraničního investora. Podniky z více zemí mohou podnikat

*i společně. Velmi často je cílem zahraničních investorů získání úplné kontroly nad firmou, a tudíž 100 % vlastnictví dané firmy.*³⁹

3.3.5 Strategické aliance

Strategická aliance je charakterizována jako organizační forma podnikání, která pomáhá zajišťovat společnou obchodní činnost. Aliance je tvořena dvěma či více samostatnými obchodními partnery. Strategická aliance vystupuje jako samostatná podnikatelská jednotka, která má stanoveny společné strategickými i operační cíle.

Strategické aliance vznikali na mezinárodním trhu v osmdesátých letech. Podobají se joint venture, ale vznikají z jiného důvodu. Nejedná se o kooperaci mezi silnou firmou a slabší firmou z vyspělé a méně vyspělé země. Strategická aliance je charakteristická spoluprací dvou či více kapitálově silných firem z ekonomicky vyspělých zemí. Strategické aliance byly spojeny vědecko-technickým pokrokem a působili převážně v oborech jako je informatika, telekomunikace, automobilový anebo letecký průmysl. Dnes je nalezneme i v ostatních odvětvích a dokonce i v oblasti výroby rychloobrátkového zboží či jako obchodní řetězec.

Důvodem vzniku strategické aliance můžou být obchodně-politické překážky, společný vývoj a výzkum, společná výroba komponentů, které jsou využívány oběma partnery při kompletace jejich finálních produktů. Cílem tedy není výroba finálních výrobků ale úspora nákladů z rozsahu. Obchodní partneři, kteří využívají tuto formu spolupráce, si většinou na cílovém trhu znovu konkurují. Velcí hráči na trhu vytvářející aliance spolupracují také v oblasti služeb.⁴⁰

Malé a střední podniky mohou výrazně posílit či změnit svoji pozici na trhu vůči konkurenčním podnikům a velkým hráčům na trhu. Při snahách o proniknutí do zahraniční mohou SME využít exportních aliancí.

³⁹ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2, s. 86

⁴⁰ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2, s. 87

4. Pojetí kultury v mezinárodním podnikání

Jedním z důležitých aspektů v hospodářském styku se zahraničními subjekty nejsou pouze faktory ekonomické či právní, ale do velké míry také rozdíly kulturní, dané různorodostí zvyků a způsobů chování, na jejichž základě skupiny lidí jednají. Mezikulturní odlišnosti úzce souvisí i s dalšími obory jako je: marketing, personalistika, management nebo spotřebitelské chování. Znalost kultury a zvyků cílového trhu zabrání mnohým nedorozuměním, které by se mohly vyskytnout. Pro styk se zahraničními cílovými trhy je tedy nezbytné, mít přehled nejen o politickém, ekonomickém a legislativním uspořádání země, ale také o pravidlech chování, náboženských a kulturních zvyklostech, ustálených postupech při obchodních jednáních, vzdělání obyvatelstva, používaném jazyku apod.

Kulturní úroveň je závislá na osobitém kulturním prostředí a na počtu lidí, kteří se v daném segmentu vyskytují. Pro kulturní prostředí jsou stěžejní dvě úrovně a to kultura náboženská a kultura národní. Kultura náboženská tvoří historicky nejstarší a zároveň nejobsáhlejší úroveň z pohledu množství zahrnutých jedinců. Lze ji tedy považovat za kulturu nadřazenou. Rozdílná náboženství a náboženské hodnoty historicky určovaly jednotlivé kulturní rozdíly v odlišných teritoriích. Pokud náboženskou kulturu považujeme za historický počátek, pak národní kultura je spjata s národním ztotožněním, které se významně rozvíjelo zejména v průběhu 19. století. Společným znakem ostatních úrovní jako jsou: regionální, genderové, generační, podniková sociální kultura, je možnost mobility mezi těmito sociálními faktory (např. změna zaměstnání, bydliště, nebo proces stárnutí). Vertikální posun po jednotlivých kulturních úrovních je snadno uskutečnitelný jen na národní úrovni. Toto zjištění nám ukazuje na rozmanitost národních kultur a poukazuje na národní kulturu jako stěžejní mezi ostatními kulturními systémy. Nejvýznamnějším prvkem národní kultury je jazyk.

V přeshraničním styku je významná nejen kultura národní, tedy kultura cílové země, na jejíž trh chceme proniknout, ale neméně významná je i kultura firemní. Firemní kulturou lze nazývat systém postojů, představ, hodnot a norem, které v dané společnosti existují. Jsou to nepsané vzorce jednání, způsoby vykonávání práce, vzájemná interakce lidí v podmínkách jedné firmy. Tato kultura práce by měla mít relativně dlouhodobý charakter a zároveň by měla být všeobecně zaměstnanci přijímaná.

Celá struktura firemní kultury i postup jejího vzniku závisí na chování jednotlivců a sociálních skupin, které jsou zainteresované na určitém místě a v určitém čase. Společně sdílené postupy, normy, hodnoty a představy lze tedy nazvat firemní kulturou. Významné je zejména sousloví „společně sdílené“. Každý jednotlivý zaměstnanec má své individuální představy o fungování podniku, jeho řízení, jeho vystupování vůči jednotlivým stakeholderům⁴¹, atd. Představy každého jednotlivce se navzájem liší, proto je důležité, aby se ve firemním prostředí vytvořil takový vzorec chování, představ, přístupů a norem, které budou všemi zaměstnanci sdíleny. Jedině tak může firma působit jednotně a seriózně. Takto vzniklý soubor hodnot musí být respektován na všech úrovních podniku. U každé organizace je tento soubor prvků firemní kultury jedinečný a nezaměnitelný a zároveň charakterizuje vnitřní atmosféru firmy.

4.1 Role kultury v mezinárodním managementu

Jednotlivci jsou již od narození ovlivněni kulturou, ve které jsou vychováni. Vyznávají určité hodnoty, uznávají systém norem, sdílejí postoje dané skupiny. Vlivem migrace národů, skupin i jednotlivých obyvatel dochází na nově osídleném území k ovlivňování původního obyvatelstva. Jsou přinášeny odlišné kulturní aspekty a adaptovány v nové kultuře. Pro mezinárodní management je stěžejní studium kultury, jelikož to napomáhá objasnit odlišná hlediska lidského chování. *„Mezinárodní manažeři mají proto při řízení firemních operací potřebu porozumět kulturním hodnotám a zvykům zaměstnanců, které řídí. Kulturní zvláštnosti hostitelské země spoluurčují komunikační a motivační nástroje a ovlivňují řídicí styl domovských manažerů.“*⁴² Vláda a obyvatelé mají potřebu pro ochranu vlastního kulturního dědictví, proto se cizí společnosti musí přizpůsobovat kultuře hostitelské země.

S rozvojem globalizace dochází v organizacích k míšení různorodých kultur, proto je otázkou jak vedoucí pracovník danou výzvu přijme a dokáže ji řešit. Příkladem může být imigrace hispánské populace do USA. V roce 1999 bylo dle imigračního úřadu ve

⁴¹ Výrazem „stakeholders“ jsou v angličtině označováni činitelé, kteří mají něco společného s firmou. Do této skupiny patří zejména vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, konkurenti, orgány místní a státní samosprávy, odbory atd.

⁴² PICHANIČ, M., *Mezinárodní management a globalizace*. 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X, s. 8

Spojených státech 30 milionů legálních hispánských přistěhovalců. Tyto španělsky mluvící národy si s sebou přinesly své zvyky, tradice a silné rodinné pouto. Organizace musely přehodnotit svou interní firemní kulturu a přizpůsobit jí silné příchodní komunitě.

Firemní kultura je těžko definovatelná. Dle Pichaniče může být podniková kultura vnímána jako mnohovýškový jev, jehož jádro tvoří základní předpoklady, další vrstvou jsou hodnoty a víra a slupkou je kreativnost a artefakty. Základními předpoklady tvoří základní firemní filozofii, kde je respektována individualita každého zaměstnance. Zahrnuje způsob formování rozhodovacího procesu, zohledňuje vztahy spolupráce mezi jedinci. Hodnoty a víra představují vrstvu, která je lidmi uznávána vědomě. Jsou to určité etické a morální pravidla jednání, která jsou tvořena poctivostí, důvěrou, snažením a způsobem odměňování. Poslední vrstvu vytváří normy, jazyk, symboly, rituály a ceremonie.⁴³

Ve všech organizacích je jedním z důležitých aspektů fungování společnosti jednotná firemní kultura. Ke střetům dochází při fúzích či akvizicích více firem, kdy je zapotřebí integrovat rozdílné kulturní skupiny do jednoho fungujícího celku. Kultura a kulturní odlišnosti mají své místo při podnikání na zahraničních trzích, především pokud jde o rozhodování o mezinárodních investicích, práci v multikulturních skupinách nebo při zahraničních jednáních. Znalost kultury může zmírnit možná nedorozumění, napomáhá předpovídat reakce lidí a utváří efektivnější způsoby komunikace, vedení a motivace.

4.2 Vliv národní kultury na kulturu firemní

Jak již bylo řečeno výše, každá sociálně – územní jednotka je charakteristická svou jedinečnou národní kulturou. Národy si předávají své základní přesvědčení, hodnoty a pravidla chování z generace na generaci. Na druhé straně lidé jsou zaměstnanci organizací, které mají svou firemní specifickou kulturu. Zeptejme se ale, do jaké míry a jakým způsobem mají kulturní charakteristiky národů vliv na kulturu firemní. Pro zodpovězení této otázky je třeba zanalyzovat *„obsahové dimenze národní kultury, na jejich základě vytvořit potřebné nástroje a teprve poté zjistit obsahy kultur jednotlivých zemí či regionů a*

⁴³ PICHANIČ, M., *Mezinárodní management a globalizace*. 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X, s. 107

jejich důsledky pro řízení organizace“.⁴⁴ Tato práce se podrobnou analýzou zabývat nebude a přejde rovnou k závěrům.

Vztahem mezi národní a firemní kulturou se podrobně zabývali např. Laurent, Schneider, Barsoux či Hofstede. Jejich provedené výzkumy naznačily, že národní kultura stanovuje zejména utváření a výběr organizační struktury, realizaci manažerských funkcí, způsob řízení a také představy o roli manažera v organizaci. Jeden z nejznámějších badatelů zabývajících se studiem národních kultur ve vztahu k managementu byl holanďan Geert Hofstede. Jeho rozsáhlá studie ze 70. let minulého století byla zaměřena na získávání názorů na odlišná pojetí pracovního života a výzkum upřednostňovaných hodnot. Výzkum rozdělil základní dimenze národních kultur na čtyři hlavní části:⁴⁵

- velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci;
- individualismus versus kolektivismus;
- maskulinita versus femininita;
- vysoká míra vyhýbání se nejistotě versus nízká míra vyhýbání se nejistotě.

Později byl seznam dimenzí rozšířen o pátou dimenzi:

- krátkodobá versus dlouhodobá orientace.

Abychom pochopili výše uvedené dimenze, je zapotřebí je detailněji popsat. *Rozpětí moci* definuje Hofstede jako „*rozsah, ve kterém méně mocní členové institucí a organizací v zemi očekávají a akceptují, že moc bude rozdělena nerovně*“⁴⁶ Pro země, které jsou charakteristické velkým rozpětím moci je typické, že nadřízený si není roven s podřízeným. Charakteristickým nadřízeným je tzv. benevolentní autokrat. Typickými zeměmi jsou asijské státy. V zemích s malým rozpětím moci je nadřízený staven na roveň podřízenému. Privilegia nadřízených jsou silně odsuzována, jelikož všichni by měli mít stejná práva. Ideální vedoucí je schopný a respektovaný demokrat.

⁴⁴ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna, 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 240s, ISBN: 978-80-247-2951-0, s. 41

⁴⁵ Tamtéž, s. 52

⁴⁶ HOFSTEDE, G. Cultures and organizations: software of the mind/Geert Hofstede. 1991. 279s. ISBN 0-07-707474-2, s. 28

Další dimenzí je *individualismus nebo kolektivismus*. Individualismus je typický pro země, kde jsou vztahy mezi individualitami volné. Předpokladem je, že se každý stará hlavně sám o sebe a o své nejbližší. Na rozdíl od kolektivismu, který je charakteristický pro společenství. Jednotlivec je již od mala začleněn do soudržných skupin a silných celků, které pro jednotlivce vytvářejí určitou ochranu a oporu. Na oplátku je vyžadována silná loajalita ke skupině.

Individualismus v rámci organizace je charakteristický jednotlivci, kteří se rozhodují a chovají na základě svých individuálních potřeb a zájmů. Pro tento vztah je typický silný důraz na individualitu jedince a jeho schopnosti, platové podmínky, privilegia, zařazení jsou odvíjeny od jeho pracovního výkonu. Za výrazně individualistické kultury lze považovat USA, Austrálii a Velkou Británii. Kolektivistická kultura je založena na fungování nějaké skupiny lidí jako celku, čehož je zaměstnanec součástí. Zástupci kolektivistické kultury jsou Guatemala, Panama, Ekvádor či Kolumbie.

Další dimenzí národní kultury, která zde bude podrobně vysvětlena je *maskulinita nebo femininita*. Tento rys národní kultury přisuzuje mužům a ženám jinou sociální roli ve společnosti. Zatímco muž by měl být asertivní, odolný, zaměřený na výkon a na úspěch, žena je zaměřena na kvalitu života a měla by se vyznačovat relativní skromností. Maskulinní kultura v organizacích je typická asertivností, bojovností, vysokými ambicemi jednotlivců. Důraz je kladen na výsledky a spravedlivé odměňování. Řídí se heslem: „žiji, abych pracoval“. A typickým představitelem je USA. Ve femininích společnostech se od manažera očekává, že bude řešit konflikty kompromisy a vzájemnou dohodou.

Pro čtvrtou dimenzi národní kultury jsou typické vznikající pocity ohrožení při vysoké míře nejistoty. Proto je tato dimenze nazývána *vyhýbání se nejistotě*. Tyto pocity nejistoty nemají konkrétní, racionální příčinu a jsou brány jako kulturní dědictví společnosti. Charakteristickými znaky vysoké míry vyhýbání se nejistotě jsou struktury, pravidla, zákony, předpisy, přesnost a preciznost. Lidé z této skupiny akceptují takový risk, kde jsou jim důsledky známy. Typickým národem jsou Němci.

Země s malou mírou vyhýbání se nejistotě jsou charakteristické svým klidným až netečným přístupem k řešení situací. Ale i zaměstnanci s malou mírou vyhýbání se nejistotě dokáží tvrdě pracovat, pokud je to zapotřebí. Nemají však vnitřní pocity

k neustálé aktivitě a rádi relaxují. Neradi zavádějí pravidla a regulace, ale jsou otevření novým přístupům a myšlenkám, podporují inovace. Toto je poměrně typické pro jižanské národy (Španělé, Italové, Řekové).

Poslední dimenzí národních kultur je *krátkodobá nebo dlouhodobá orientace*, která rozšířila seznam dimenzí až dodatečně. Krátkodobá orientace organizace je zaměřena na současnou spotřebu, většinou nehospodárně nakládá se svými zdroji a proto nemá prostředky k investicím. Hlavní důraz je kladen na plnění okamžitých sociálních závazků, na image každého jednotlivce a na respektu k tradicím.

Dlouhodobá orientace organizací je charakteristická svým zaměřením se na budoucnost, vytrvalostí, adaptováním tradic do moderních struktur a vyznávání dynamických hodnot.

Tab. 3 – Kulturní dimenze dle Hofstedeho

Indexy Francie, Německa a Velké Británie pro jednotlivé kulturní dimenze podle Hofstedeho			
Dimenze	Francie	Německo	Velká Británie
Rozpětí moci	68	35	35
Individualismus	71	67	89
Maskulinita	43	66	66
Vyhýbání se nejistotě	86	65	35

zdroj: *Organizační kultura a národní kultura [online]. BusinessInfo.cz, 2010 [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/organizacni-kultura-a-narodni-kultura/1001370/59259/>>*

Dle tabulky výše, která uvádí jednotlivé národy a jejich manažerské sklony v organizacích, lze konstatovat, že francouzská kultura je typická velkým rozpětím moci a vyhýbáním se nejistotě. Z čehož vyplývá, že rozhodování o důležitých věcech a koordinace je na vrcholných manažerech. Francouzská organizace je silně centralizovaná a dochází k malému delegování pravomocí. Pro německou kulturu je charakteristické relativně malé rozpětí moci a silné vyhýbání se nejistotě. Centralizace moci pro Němce není důležitá, ale potřebují jasně daná pravidla strukturu. Důraz je kladen na specializaci a technickou kompetenci. Naproti tomu pro Brity je charakteristické malé rozpětí moci a malá míra vyhýbání se nejistotě. Pro Brity není důležitá ani centralizace ani struktury. Případné problémy se řeší ad-hoc a struktura se přizpůsobuje lidem, kteří v ní pracují.

Jelikož v praktické části se budeme zabývat převážně trhem rakouským a také několika dalšími zeměmi, následující tabulka ukazuje, kam se řadí tyto země dle svých kulturních dimenzí dle Hofstedeho:

Tab. 4 – Kulturní dimenze dle Hofstedeho pro střední Evropu

Země	Indexy				
	Rozpětí moci	Individualismus	Maskulinita	Vyhýbání se nejistotě	Dlouhodobá orientace
Česká republika	78	68	81	81	28
Německo	35	67	66	65	31
Polsko*	68	60	64	93	32
Maďarsko*	46	80	88	82	50
Rakousko	11	55	79	70	60
Slovensko	86	40	127	57	52

* odhady dle webových stránek G. Hofstedeho

Zdroj: Organizační kultura a národní kultura [online]. BusinessInfo.cz, 2010 [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/organizacni-kultura-a-narodni-kultura/1001370/59259/>>

Samozřejmě uvedené závěry je třeba brát s rezervou. Nelze je vztahovat na chování každého jedince z uvedené země. Jsou to tendence, ke kterým se kloní určitá národní kultura.

4.3 Řízení kulturních rozdílů

V důsledku vzrůstající globalizace a odstraňování překážek mezinárodního obchodu dochází ke střetu firemních a národních kultur. Kulturně odlišné skupiny musí vedle sebe existovat, respektive spolu spolupracovat na půdě jedné firmy. V mezinárodně činných společnostech se podoba a efekty kulturní diverzity neustále mění na základě toho, v jakém stádiu internacionalizace se dané firmy právě nachází. Akulturaci, neboli stmelení několika kultur do jednoho fungujícího celku, je možné řešit následujícími způsoby:

- jednostranným procesem, kdy se menšinová skupina přizpůsobí vzorům chování většinové skupiny v organizaci – asimilace;
- oboustranným procesem, kdy se obě skupiny – většinová i menšinová – přizpůsobí jen určitým normám – pluralismus;

- dochází jen k malé asimilaci na obou stranách – kulturní separatismus⁴⁷

V počátečních stádiích internacionalizace se společnosti do značné míry zabývají otázkami personálními. Zaměřují se na schopnosti jednotlivých pracovníků podávat uspokojivé výkony v odlišném pracovním prostředí. Cílem je porozumět fungování obchodu v cizí zemi a přizpůsobit mu již zavedené postupy a metody. Ve zralé etapě internacionalizace se manažeři soustřeďují především na celistvost jednotlivých multikulturních pracovních týmů i celé organizace.

⁴⁷ PICHANIČ, M., *Mezinárodní management a globalizace*. 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X, s. 111

5. Charakteristika firmy AV MEDIA a.s.

Tato diplomová práce se bude podrobněji zabývat firmou AV MEDIA, a. s. (dále jen AV MEDIA), která bude na následujících stranách detailně představena. Bude stručně popsána její dosavadní činnost na českém trhu a analyzováno její postavení na tomto trhu. Podrobně se pak zaměří na vstup a působení firmy na konkrétních zahraničních trzích. V závěru pak bude uvedena analýza trhu nového, na který se firma snaží expandovat. Jedná se o trh rakouský.

Tato firma byla založena již v roce 1992 a působí na poli audiovizuální techniky, kde nabízí široký sortiment služeb. Byla založena jako společnost s ručením omezeným a později v roce 2004 byla převedena na akciovou společnost s třemi akcionáři – majiteli firmy, kteří zároveň společnost řídí. AV MEDIA se nyní řadí ke středně velkým firmám, jak z hlediska obratu i počtu zaměstnanců. Společnost nadále upevňuje přední pozici na tuzemském trhu. Poskytuje prvotřídní řešení a služby na poli prezentační, projekční a audiovizuální techniky a to prostřednictvím spolehlivých systémů sdílení obrazu a zvuku.

Činnost AV MEDIA je možné rozdělit na dvě oblasti působení, na integraci a pronájmy. Integrační část zahrnuje pevné instalace audiovizuální techniky, servis i projekční oddělení, kdežto oddělení pronájmů se soustředí na pronajímání této techniky. Společnost dodává výrobky a poskytuje služby zaměřené na zlepšování kvality sdílení obrazových a zvukových informací prostřednictvím moderních audiovizuálních pomůcek a řešení a to vždy s ohledem na zachování šetrného přístupu k životnímu prostředí. Podporuje rozvoj velkoplošného zobrazování a pomáhá nalézat využití v nových oblastech. Významná pozice na trhu byla získána budováním dlouhodobého partnerství se zákazníky a prokázáním vysoké profesionality, odbornosti včetně dodržování zásad bezpečného chování pracovníků se snahou ovlivňovat i ostatní spolupracující subjekty v předcházení nebezpečných situací.

Společnost AV MEDIA založila několik dceřiných společností, s kterými více či méně spolupracuje. Společnost GLANCE MEDIA, spol. s r.o. se zaměřuje na softwarová řešení pro informační a dispečerská centra, konference a jednací prostory, samosprávy, muzea, galerie, kina a divadla. BRILL AV MEDIA Sp. z o. o. je joint-venture (viz kapitola 3.3.4)

na polském trhu, která vyvíjí podobnou činnost jako AV MEDIA. Pro rozvíjení aktivit společnosti na západních trzích, především v oblasti speciálních 3D aplikací založila AV MEDIA dceřinou společnost VR-Solutions GmbH, která se zabývá poskytováním virtuálních simulací s využitím moderních interaktivních projekčních systémů. Pro rozvoj a specializaci v segmentu kin byla v polovině roku 2010 založena dceřiná společnost FIT CINEMEDIA, s. r. o., která je zaměřena na instalaci digitální technologie včetně 3D systémů do multiplexů na našem trhu. Další dceřinou společností zaměřující se na poradenství, motivaci a vzdělávání lidí je SMARTER Training and Consulting, s. r. o. Vztahy mezi jednotlivými dceřinými společnostmi najdeme v příloze A.

Společnost AV MEDIA tvoří 5 regionálních poboček ve všech regionech České republiky a centrála v Praze. Celkem nyní zaměstnává 180 pracovníků. Společnost zatím nemá organizační složku v zahraničí. Podnik má velice dobré předpoklady rozvíjet své současné postavení na trhu a dále růst při naplňování svých dlouhodobých záměrů.

5.1 Cíle a strategie firmy

Vize a poslání společnosti AV MEDIA lze definovat jako snahu o návrh a realizaci i pronájem takových systémů umožňujících sdílet obraz a zvuk, který je účinný, spolehlivý, a navíc přináší uživatelům i radost. Marketingový plán pak vyplývá z obchodního plánu, respektive je jeho nedílnou součástí. Marketingový plán vychází ze strategických a dlouhodobých cílů společnosti, na ty navazují plány prodeje po jednotlivých produktových skupinách a segmentech řešení. Obrázek v příloze B ukazuje, jakým systémem ve firmě funguje stanovování cílů pro jednotlivé segmenty. Dalo by se říci, že tento obrázek znázorňuje nastavování marketingového plánu optimalizované pro firmu AV MEDIA.

Hlavními cíli firmy AVMEDIA pro rok 2011 je v první řadě rozvoj a zlepšení vztahů s lidmi – jak s externími, tak interními spolupracovníky. Dalším cílem společnosti je dosažení vyššího zisku oproti předešlému roku. Druhý úkol je nastaven nejen kvůli zvýšení výdělku, ale také kvůli udržení se na 1. místě na trhu mezi audiovizuálními firmami v České republice.

5.1.1 Situační analýza

AV MEDIA se řadí mezi středně velké firmy, v současnosti je vedoucí firmou na trhu prezentační, projekční a audiovizuální techniky v České republice. Portfolio služeb zahrnuje prodej a pronájem prezentační techniky, systémovou audiovizuální integraci a další služby, které poskytuje na nejvyšší technické úrovni.

Firma nabízí produkty, které se využívají při konferencích a v zasedacích místnostech. Dále se s nimi setkáte v učebnách a školících místnostech u speciálních simulačních a 3D aplikacích, v kinosálech, na dispečerských pracovištích v muzejních expozicích, na veletrzích a na dalších pracovištích. Zaměřuje se na spojení nejmodernější prezentační a projekční technologie s perfektním provedením služeb. Řeší jednak potřeby individuálních zákazníků, ale i zajišťuje komplexní řešení velkých projektů. Firma klade důraz na precizní provedení služeb a proaktivní přístup k zákazníkovi.

V oblasti pronájmů se kromě pronajímání jednoduchých projekčních sestav firma zaměřuje na řešení nejnáročnějších požadavků na kompletní pronájem a obsluhu špičkových zobrazovacích systémů na veletrhy, konference a kongresy, či kulturní, společenské a sportovní akce.

Produkty

Firma disponuje rozsáhlým sortimentem projekční a prezentační techniky, což jí umožňuje uspokojit potřeby náročného zákazníka. Nabídka produktů je široká, od datových projektorů a videoprojektorů až po projekční plochy, tabule nebo plazmové displeje. Dále společnost nabízí techniku zajišťující perfektní zvuk.

Složky makroprostředí

Demografie

V demografickém prostředí zajímají firmu především lidé, kteří vytvářejí trhy. Zákazník je pro firmu klíčový, a proto je pro vedení firmy stěžejní uspokojení jeho potřeb. Firma působí na celém území České republiky. Její centrála se nachází v Praze a dále má pobočky v Brně, Ostravě, Pardubicích, Českých Budějovicích a Plzni. V roce 2011 otevřela novou pobočku v Ústí nad Labem, což byla poslední oblast, která nebyla pokryta. Tak je zabezpečen rychlý a kvalitní servisní zásah po celém území České republiky.

Mezi cílovou skupinu se řadí jak jednotliví zákazníci s požadavky na jednoduché instalace nebo pronájem jednoho projekčního zařízení tak i velké mezinárodní korporace či mezinárodní kongresy, které vyžadují komplexní řešení.

Technologické prostředí

Vývoj technologií má na chod společnosti významný vliv. Jelikož produkty, které firma prodává či pronajímá, podléhají technologickému stárnutí, je potřeba je průběžně obnovovat a vzdělávat se v nových technologiích.

Na základě technických zpráv a údajů poskytnutých vedením společnosti byla vyhodnocena současná technologická situace firmy. Výrobky jsou nakupovány od předních zahraničních společností. U mnohých je kladen velký důraz na spolupráci i společný vývoj technologií, tak aby odpovídal českému spotřebiteli. Firma se snaží pružně reagovat na technologický pokrok ve svém oboru a nabízí jen technologicky vyspělé a odzkoušené výrobky. Mnohé softwarové aplikace se snaží i vyvíjet tak, aby zařízení odpovídala požadavkům zákazníka. AV MEDIA disponuje velkými sklady, ve kterých je uskladněna moderní technika pro potřeby okamžitého pronájmu, ale zboží k okamžité instalaci a prodeji. Jeden sklad se nachází v Praze a druhý v Brně.

Ekonomické prostředí firmy

Dopad ekonomické krize na zákazníky je viditelný pokud srovnáme obraty i zisky z minulých. Z těchto údajů pro vedení společnosti vyplývá, že ekonomická situace v roce 2009 v České republice nebyla příliš příznivá a firmy i jednotliví občané nevynaložili tolik finančních prostředků do vybavení svých podniků či institucí, tak jak tomu bylo v minulosti. Proto je nutné přizpůsobit chod firmy i cíle aktuálním podmínkám. Jedinou výjimkou v době ekonomické recese byly státní instituce, kterým jsou finance přidělovány s předstihem. To znamená, že v době útlumu soukromých investic, byly tahouny hospodářských výsledků firmy právě státní a polostátní organizace. V roce 2010 došlo k oživení soukromé sféry, a obrat firmy se zvýšil.

Složky mikroprostředí

Tržní pozice

Jak již bylo uvedeno výše, centrála firmy sídlí v Praze a její pobočky jsou rozmístěny pravidelně po území České republiky. Tak je zajištěn optimální přístup k zákazníkovi.

Tržní potenciál je po celé republice. Ve větších městech je však vyšší, jelikož zde mají sídla velké firmy, které jsou potencionálními zákazníky. Cílový trh s vývojem technologií i s vyššími požadavky konečných spotřebitelů má rostoucí tendenci. Proto má firma AV MEDIA možnost rozvoje a zvyšování počtu zaměstnanců.

Cenová politika

Ceny zboží a služeb jsou zvoleny tak, aby pokrývaly náklady firmy a aby vyhovovaly potencionálním zákazníkům. V porovnání s konkurencí jsou ceny na průměrné či vyšší úrovni u produktů či služeb. Za takto stanovené ceny zákazník dostává služby a zboží na profesionální úrovni a ve vysoké kvalitě. Z pohledu cenové politiky je AV MEDIA konkurenceschopná, i když její konkurenční výhoda nespočívá v ceně. Pracovníci jsou průběžně vzděláváni, jak v přístupu k zákazníkům tak i v oblasti technologií. Spotřebitel tak dostává služby na špičkové úrovni. Na základě průzkumů z posledních let je zřejmé, že pro českého korporátního zákazníka je na prvním místě kvalita. Je však pravdou, že v období krize zákazníci zohledňují při svém nákupu převážně cenu.

Konkurence

Firma AV MEDIA je na poli audiovizuální techniky v České republice na předním místě. Řadí se k největším a nejsilnějším firmám na trhu. Například v segmentu škol má více jak 50 % podíl na trhu.

Dodavatelé

Společnost AV Media na českém trhu zastupuje celou řadu významných značek (AMX, CUE, Epson, Christie, Mitsubishi, Panasonic, Planar, Projecta, Projectiondesign, SMART Technologies, Tandberg a další.) Výrobky výše uvedených značek se řadí ke špičce v celosvětovém měřítku.

Propagace

V rámci společnosti má své nezastupitelné místo i marketingové oddělení, které disponuje osmi pracovníky. Marketingové oddělení se převážně věnuje marketingové komunikaci. Úzce spolupracuje s obchodním oddělením i vrcholným managementem. Je nástrojem k plnění cílů společnosti i strategií, podporuje obchodní zástupce a zabezpečuje interní a externí komunikaci.

Marketingová komunikace sestává z tvorby a distribuce propagačních materiálů, pořádání propagačních akcí, řízení a aktualizace webových stránek společnosti, propagace společnosti v médiích (periodikách), tvorbou firemních tiskovin (čtvrtletník AV News), tvorba designu, log a další. Veškeré informace o společnosti, nabízených službách i současných akcích lze najít na internetových stránkách: www.avmedia.cz.

Další formou podpory prodeje je organizování seminářů a školení pro uživatele prodávané techniky. Takovýto vztah k zákazníkům rozšiřuje portfolio služeb firmy a snaží se k proaktivnímu přístupu. Z mnohých výzkumů mezi zákazníky, které byly realizovány v minulém desetiletí, vyplynulo, že zákazník si produkt koupí (samozřejmě včetně instalace a základního zaškolení), ale následně ho využívá velice sporadicky. Přistupuje k produktu s bázni a mnohdy ani neví, v jaké šíři je ho možné využít. Proto se firma rozhodla pro školení a semináře, které by zajistily, aby se uživatelé technických vymožeností nebáli a dokázali je efektivně využít. Seminárii a školeními se také firma AV MEDIA diverzifikuje od konkurence.

Profil zákazníka

Zákazníky firmy lze řadit do několika skupin. Segmenty se rozřazují podle typu klienta: kultura (kina, muzea, divadla), školy (mateřské, základní, střední), vysoké školy, veřejná správa, firmy, hotely, domácnosti a pronájem. Podle těchto segmentů jsou rozděleni i obchodní zástupci a následně techničtí pracovníci, kteří realizují zakázky. Profil zákazníka nelze jednoduše specifikovat, jelikož je záběr firmy velice široký. Každý segment se vyznačuje jinou charakteristikou zákazníka. Firma proto vytvořila v rámci své firmy segmenty, v nichž se následně tvoří aktivity a rozhoduje o vývoji. Pro všechny však platí, že zákazník si žádá prezentační techniku, spolehlivé služby, rychlý a profesionální přístup a špičkový servis. Převážná většina zákazníků se však řadí k firmám, jde tedy o obchodní kontakt ve formě B2B.

SWOT analýza domácího trhu

SWOT analýza je vypracována jako nástroj pro zjištění současné situace firmy na českém trhu.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Stabilní firma s dlouholetou tradicí v poskytování služeb v oblasti AV technologií - Silné postavení společnosti na trhu – leader na trhu - Zkušenosti se specifickou službou a prodejem - Vazby na nejlepší světové dodavatele technologií - Garantovaná kvalita výrobků a služeb (získání certifikátů), certifikovaní odborníci - Spolupráce s vědeckovýzkumnými institucemi - Široké portfolio vzájemně provázaných služeb - Vedení společnosti zkušeným týmem odborníků - Kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - Snížená poptávka na trhu z důvodu hospodářské krize - Nedostatečná partnerství se subjekty poskytujícími IT infrastrukturu - Malá kapitálová síla společnosti na financování větších investic a projektů - Velikost AV MEDIA pro tvorbu vhodné strategie v jednotlivých oblastech trhu - Delší návratnost investice z časového hlediska - Neprovázanost dat v rámci celé společnosti, častá duplicitní činnost
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Dlouhodobá a stabilní poptávka po službách a produktech AV technologií - Rozvíjející se místní i zahraniční trhy - Silná poptávka zákazníků, hlavně v neziskovém sektoru - Působení v regionech a využití všeho potenciálu. Jak nových kvalifikovaných zaměstnanců, tak i nových zákazníků - Nové tržní příležitosti díky zřízení regionálních center 	<ul style="list-style-type: none"> - Dlouhodobější trvání současné ekonomické recese v hlavních oblastech světového hospodářství - Nepříznivý vývoj ekonomiky, slabá poptávka zákazníků - Kolísání cen ropy a energií na světových trzích a tím způsobení kolísání cen produktů

6. Vstup AV MEDIA, a. s. na zahraniční trhy a její působení na nich

V současné době se působení firmy na zahraničních trzích omezuje jen pronajímání audiovizuální techniky. Proto se další text bude zabývat jen oddělením pronájmů a jeho činností. Pronikání na zahraniční trhy nebylo ze začátku nijak dlouhodobě plánované či připravované. Byla to spíše shoda náhod. Nyní lze však říci, že firma s většími či menšími úspěchy koordinovaně penetruje trhy okolních států.

6.1 Maďarsko

AV Media se dostala na maďarský trh netradičním způsobem. Lze však říci, že firma v podstatě nepronikla na tento zahraniční trh, jelikož zde aktivně nepůsobí. Její aktivity v Maďarsku začaly v roce 2005 spoluprací s již dobře zavedenou budapešťskou firmou Brill Audio Visual Conference- and Information Technical Ltd. (dále jen Brill Audio Visual). Tato firma je na maďarském trhu největším poskytovatelem konferenčních technologií a působí zde více jak 20 let. Poskytuje projekci, zvukovou i světelnou technologii, hlasovací a překládací zařízení. Brill Audio Visual je podstatně menší než o dvě třetiny větší AV MEDIA. Tento nepoměr je především dán portfoliem služeb, které Brill Audio Visual nabízí. Brill Audio Visual se soustřeďuje jen na pronájem audiovizuální techniky. Vzhledem k tomu, že český a maďarský trh je co do počtu obyvatel i historie srovnatelný, je pochopitelné, že Brill Audio Visual má menší zaměstnaneckou základnu.

Kooperace mezi oběma společnostmi spočívá v zapůjčování nákladné audiovizuální techniky. Firmy kromě běžné techniky disponují také speciálními audiovizuálními přístroji. Každá firma je zaměřena na jiný druh audiovizuálního zařízení. Náklady na pořízení této speciální techniky jsou velice vysoké. Zároveň tyto specifické přístroje nejsou zákazníci tak často vyžadováni. Proto by nebylo ekonomické a pravděpodobně ani reálné pořizovat celé portfolio nákladné audiovizuální techniky. Spoluprací obě firmy jen získávají. Vysoké pořizovací náklady jsou rozdělené mezi dvě firmy. Zároveň náklady na skladování jsou sníženy. Zákazníkům tak společnosti mohou nabídnout širší výrobové portfolio. Na druhou stranu jsou vyšší náklady na manipulaci a přepravu. Kromě skladu

s technikou v Praze disponuje AV MEDIA také skladovacími prostory v Brně. Z tohoto skladu jsou přístroje zapůjčovány do Maďarska.

Přínos kooperace není jen v rovině finanční, ale také na odborné úrovni. Firmy si předávají zkušenosti v oblasti technické i obchodní. Mohou tak čerpat ze zkušeností druhých a v případě problémů se mají na koho obrátit. Rozdílné trhy i rozdílná mentalita zákazníků obohacuje obě firmy o nové, cenné zkušenosti.

Přes úzkou spolupráci si obě firmy nechávají své know-how a vystupují na svých domácích trzích jako samostatné jednotky. Proto nelze říci, že firma AV MEDIA skutečně aktivně působí na maďarském trhu.

6.2 Polsko

Polský trh je několikanásobně větší než český. Nabízejí se tak velké možnosti expanze. Zároveň je polský trh podobný českému, s ohledem na historii, geografickou blízkost a mentalitu obyvatelstva. Polsko je však silně katolickou zemí, což ale na podnikání v oblasti audiovizuální techniky nemá zásadní vliv.

Aktivita AV MEDIA, a.s. v Polsku začaly rokem 2007, kdy významný varšavský hotel, který je součástí celosvětové sítě hotelů hledal poskytovatele služeb v oblasti audiovizuální techniky. Oslovil také firmu AV MEDIA, i když na polském trhu do té doby nepůsobila. Stávající ředitel hotelu dříve působil ve stejnojmenném hotelu v Praze a měl výborné zkušenosti s firmou AV MEDIA, proto danou firmu kontaktoval. Firma nakonec i kvůli profesionálnímu přístupu svých zaměstnanců výběrové řízení vyhrála.

V té době ve Varšavě měla maďarská firma Brill Audio Visual již rok založenou pobočku. Na základě těchto skutečností se firma AV MEDIA rozhodla koupit 50 % podíl polské pobočky. Tím česká firma AV MEDIA a maďarská firma Brill Audio Visual vytvořili novou obchodně – právní entitu Brill AV Media Sp. z o.o. (dále jen Brill AV Media). Spojením těchto partnerů, kromě vzájemných zkušeností, získala česká AV MEDIA zázemí, znalost místního trhu a lidský kapitál, na oplátku nabídla finanční kapitál a obchodní zakázku ve významném hotelovém řetězci ve Varšavě.

Brill AV Media je joint venture (viz kapitola 3.3.4), který nabízí služby v oblasti audiovizuální techniky a do budoucna by se rádi zaměřili na trhy centrální a východní Evropy. Čerpá ze zkušeností obou úspěšných společností, což je kromě profesionálních zaměstnanců její konkurenční výhoda. Firma se zaměřuje na zajištění širokého spektra audiovizuálních služeb na nejvyšší úrovni. Poskytuje standardní konferenční zařízení, např. překladatelské, hlasovací, videokonference ale také speciální video technologie, ozvučení a osvětlení. Dbá na neustálé technické zdokonalování svých zaměstnanců a na profesionální přístup k zákazníkům.

Polský trh je specifický a odlišný od českého, proto Brill AV Media musela svou obchodní politiku přizpůsobit tamním podmínkám. Jak již bylo řečeno výše, polský trh je veliký a má tak velký obchodní potenciál. V oblasti audiovizuální techniky je však zaměřen převážně na „eventové“ akce, čímž jsou myšleny velkolepé koncerty, spektakulární televizní show, hudební festivaly, sportovní utkání a firemní večírky. Tyto akce jsou typické zejména monumentálními světelnými show a silnými zvukovými efekty. Celý polský trh s audiovizuální technikou je podřízen těmto požadavkům. Zákazníci vyžadují akce zaměřené především na dojmy, pocity a silné emotivní zážitky. I původní Brill AV Media se vydalo touto cestou a snaží se prosadit mezi svými konkurenty. Audiovizuální technika na zajištění velkých a spektakulárních show (tak jak to polský trh vyžaduje) je však velice nákladná a technologicky specifická. Pro malou a relativně novou společnost je tak značně obtížné dosáhnout výrazného tržního podílu.

Jelikož trh český i maďarský je více zaměřen na kongresové a konferenční audiovizuální služby, management obou společností usoudil že Brill AV Media se kromě stávajících aktivit zaměří na hotelovou sféru. Rozhodli se tedy jít cestou diferenciací strategie a nabídnout služby, které jsou pro klasické kongresové destinace standardem, avšak pro trh polský relativní novinkou. Je třeba poznamenat, že nabízené služby jsou značně upraveny pro unikátní polský trh s audiovizuální technikou. Mateřské společnosti tak dávají své osvědčené know-how a přizpůsobují ho polským potřebám.

Tří a více hvězdičkové mezinárodní hotelové řetězce si žádají služby na špičkové úrovni, očekávají profesionální přístup a konzervativní vystupování. Na druhé straně audiovizuální trh se spektakulárními show je do značné míry uvolněný a dalo by se říci, nesvázaný

striktními pravidly chování. Uznávaní jsou zde techničtí pracovníci, kteří si vybudovali své jméno v hudebním světě, avšak jejich styl vystupování většinou není v souladu s etickým kodexem hotelového a kongresového odvětví. Brill AV Media již od svého počátku vzdělává své zaměstnance jak v oblasti technologií, tak i profesionálního vystupování, avšak až donedávna neměla žádného zaměstnance respektovaného v hudebním světě. Proto se rozhodla pro přijetí dvou zaměstnanců z této oblasti, kteří mají vůli akceptovat firemní kulturu a zároveň mají jméno na „eventovém“ audiovizuálním trhu. Nyní se renomované hudební kapely již nezděraují s Brill AV Media spolupracovat. Tímto způsobem lze oslovit širší portfolio zákazníků a firma tím posílila svou pozici na trhu.

V roce 2010 byla v Polsku jedna prosperující filiálka sídlící ve Varšavě. Dá se říci, že nyní pobočka z 90 % pracuje nezávisle a je finančně samostatná. Brill AV Media Polsko má nyní 25 zaměstnanců, z nichž někteří pracují na hlavní pracovní poměr a ostatní jsou najímáni při sezonních náporech práce.

V roce 2011 rozšířila firma své aktivity i na trh integrací. Nečinila si příliš smělé plány a na celý rok měla v plánu zajistit dvě pevné profesionální instalace. S největší pravděpodobností svůj plán tento rok překoná o 50%. Tyto integrační projekty jsou hlavně ukázkou preciznosti a profesionality celé firmy. Byly zajišťovány českými technikami z pražské pobočky. Pokud Brill AV Media pronikne více na pole integrací v rámci polského trhu, je počítáno také se zřízením integračního oddělení v rámci polské pobočky.

Dalším úspěchem roku 2011 je získání grantu z Evropské unie na implementaci informačního systému. V následujícím roce bude zaváděn informační systém Navision do polské Brill AV Media, což usnadní a zrychlí elektronickou komunikaci mezi třemi firmami (AV MEDIA – Brill AV Media – Brill Audio Visual). Jednou z podmínek udělení grantu byla implementace informačního systému na bázi B2B, tak aby byl využíván nejméně třemi firmami. Propojení těchto firem pomocí informačního systému napomůže ke zkvalitnění a zrychlení komunikace, k cílenému plánování aktivit a k nastavení jednotné firemní kultury. Zároveň mateřské společnosti získají lepší kontrolu nad činností polské pobočky.

Cílem společnosti je stát se leaderem na pronájemovém audiovizuálním trhu v oblasti konferencí, nejdříve ve Varšavě později v celém Polsku. Zároveň také pronikání na trh

v oblasti pevných instalací. Brill AV Media měla za rok 2009 přibližně obrát 60 milionů CZK.

6.3 Slovensko

Po úspěšném vstupu AV MEDIA do Polska, firma hledala další možné trhy pro expanzi. Zdálo se, že česká i slovenská mentalita zákazníka je velice podobná, a proto byl vstup AV MEDIA na slovenský trh nasnadě. Firma se pokusila rozšířit své aktivity a najít pro své služby další možné zákazníky. Cílenou činnost zde zahájila v roce 2009.

Při svém krátkém působení, ale zjistila, že slovenský trh v oblasti pronájmů audiovizuální techniky je na jiné úrovni než český. Slovenský trh je nyní na úrovni České republiky před šesti až osmi lety. Zákazníci dávají přednost ceně před kvalitou a profesionálním přístupem. Vzhledem k tomu, že AV MEDIA dává velký důraz na profesionalitu, která je však vykoupena vyšší cenou, nebyly začátky vstupu jednoduché.

Pro slovenský trh byla zvolena strategie obchodního zastoupení. Nový obchodní zástupce měl získat první zakázky a nastartovat tak aktivity na Slovensku. Bohužel první obchodní zástupce nebyl schopný získat potřebné kontakty a nové zakázky. Ani při personální obměně bohužel nedošlo k výraznému proniknutí na nový trh.

Bylo zřejmé, že postup expanze na Slovensko nebyl vhodně zvolen. I když analýza slovenského trhu s audiovizuální technikou byla prováděna průběžně obchodními zástupci, neproběhla zde důkladná strategická analýza, která by předcházela samotnému přímému vstupu na trh. Po mnohých neúspěšných pokusech o získání výraznějšího segmentu zákazníků se ukázalo, že slovenský trh s audiovizuální technikou se velice odlišuje od českého a je spíše podobný polskému trhu. Jelikož Bratislava leží asi jednu hodinu cesty od Vídně a tři hodiny od Prahy, nebylo možné z Bratislavy vybudovat výrazné kongresové a konferenční město. Proto se zde audiovizuální segment zaměřuje převážně na jiné kulturní akce s důrazem na světelnou a zvukovou show. Zákazníci kladou velký důraz na cenu produktu a to mnohdy na úkor kvality.

Pro rok 2011 zvolila firma novou strategii, která v dalších letech ukáže, zda byla vhodná. V průběhu roku se rozloučila se stávajícím obchodním zástupcem, který nedosáhl

požadovaného cíle. Na přelomu roku 2010 a 2011 hledala možného obchodního partnera, respektive nový distribuční kanál, který by zajistil AV MEDIA vstup na slovenský trh. Hledaný obchodní partner měla být podobně zaměřená firma, s několikaletým stabilním působením na trhu, s již vybudovanou sítí zákazníků a poskytující kvalitní produkty. Strategií AV MEDIA bylo nabídnout jen část svých produktů, tedy projekční technologie, tak aby doplnila nabídku slovenské společnosti. AV MEDIA oslovila několik vytipovaných potencionálních obchodních partnerů. S jedním z nich uzavřela dohodu o možné obchodní spolupráci a již spolu realizovali několik zakázek. AV MEDIA se tedy stala subdodavatelem vizuální techniky pro slovenskou firmu. Tím má slovenský partner možnost získat lukrativnější a větší zakázky, jelikož bude nabízet širší a kvalitnější portfolio služeb a získá částečné know-how subdodavatele, bude konkurenceschopnějším hráčem na trhu. AV MEDIA touto spoluprací vstoupí na nový trh, představí se většímu segmentu zákazníků, získá možné kontakty a pozná lépe slovenský trh s audiovizuální technikou.

Kvůli rozšíření svých aktivit na Slovensku a vstupu do povědomí případných zákazníků uspořádala AV MEDIA v roce 2011 ve spolupráci s dalšími třemi firmami Den otevřených dveří ve Vodárenském muzeu v Bratislavě. Firma se spojila s obchodním partnerem z oblasti audiovizuální techniky, který zajišťoval světla a zvuky, dále se společností Klost, která se zabývá půjčováním party stanů. Catering zde zabezpečovala firma Sharkam a AV MEDIA dodala projekci. Každý z pořadatelů měl krátkou prezentaci, na které se představil. Účastníci akce byli zváni z řad korporátních i soukromých zákazníků výše uvedených firem a přišli ve velkém počtu. Všechny firmy na Dni otevřených dveří vystupovali nadmíru profesionálně a zapůsobily na návštěvníky velmi pozitivním dojmem. Účelem této propagační akce bylo zviditelnění firmy na slovenském trhu a navázání nových obchodních kontaktů. Oba dva vytyčené cíle firma splnila, a proto byla akce považována za úspěšnou.

Nyní jsou veškeré aktivity na slovenském trhu zajišťovány pobočkou z Brna. Pokud by spolupráce a další činnost dosáhla významnějších rozměrů, pak lze v průběhu příštích let uvažovat o rozšíření aktivit na tomto trhu jak z hlediska pronájmů audiovizuální techniky, tak i pevných instalací. Za těchto podmínek a s větší znalostí zákazníků a jejich potřeb by

bylo třeba vytvořit podrobnou situační analýzu a pečlivě zvážit možnosti přímého vstupu na trh.

6.4 Rakousko

Při uvažování o vstupu podniku na další zahraniční trh, hledal management zemi, která by se nacházela geograficky blízko a zároveň kde je zaměření audiovizuální techniky podobné jako v České republice. Jasná volba padla na trh rakouský se svou konferenční a kongresovou dominantou – Vídní. Vídeň se řadí mezi jedno z největších kongresových měst Evropy, a jelikož AV MEDIA patří mezi největší poskytovatele audiovizuální techniky pro kongresy v České republice, je nasnadě, že si klade za cíl expandovat právě na rakouský trh.

AV MEDIA doposud vyjednala několik obchodů s rakouskými zákazníky. Snažila se navázat kontakt s rakouskými firmami specializujícími se na AV technologii, zároveň oslovila mezinárodní kongresové agentury PCOs⁴⁸ a DMCs⁴⁹ s nabídkou na spolupráci. Prozatím s žádnou z oslovených firem nedošlo k dlouhodobější spolupráci, což je dáno jednak malou intenzitou obchodního styku, jednak především časovým hlediskem. Například agentura IMS (DMC působící ve střední Evropě), byla oslovena teprve nedávno, proto zatím nedošlo v Rakousku k užší spolupráci.

⁴⁸ Zkratka PCO neboli professional congres/conference organizer je společnost, která se zabývá pořádáním kongresů, konferencí, seminářů a dalších podobných akcí.

⁴⁹ DMC je zkratka destination management company, což je společnost znající místní poměry, která dokáže zajistit veškeré služby, dopravu, aktivity, logistiku programu atd. na pořádané konference a další akce (max. kapacita 1000 lidí)

7. Příprava vstupu na rakouský trh

7.1 SLEPT analýza Rakouska - makroprostředí

V následujících kapitolách bude provedena analýza SLEPT, která charakterizuje jednotlivé faktory rakouského trhu. Jednotlivé části byly popsány v teoretické části této práce.

7.1.1 Politické a právní prostředí Rakouska

Rakousko se řadí mezi demokratické země se stabilním politickým prostředím. Jde o spolkovou zemi, založenou na dvoukomorovém parlamentním systému. Moc výkonná a zákonodárná je rozdělena mezi spolek (Bund) a 9 spolkových zemí,⁵⁰ které tvoří Rakouskou republiku. Rakousko je členem Evropské hospodářské a měnové unie, Evropské unie a dalších významných organizací, jako OECD, WTO, OSN⁵¹. Rakousko se připojilo k Schengenské dohodě a od roku 2007 zabezpečuje vnější hranici EU vůči Švýcarsku a Lichtenštejnsku.

Podle mezinárodního hodnocení Global Competitiveness Report⁵², který pravidelně vyhodnocuje země dle jejich rozvoje a dlouhodobé prosperity, se Rakousko pro rok 2011 umístilo na 19 místě ze 142 zemí. Dle této studie je pozitivně hodnocena ochrana vlastnických a duševních práv, nízká korupce, efektivita vymahatelnosti legislativy, dobrá kvalita domácích dodavatelů a dohled nad mezinárodními dodavateli. Na druhé straně Rakousko se potýká s přísnou regulací práce, vysokým daňovým zatížením a daňovými předpisy a neefektivním byrokratickým aparátem.

⁵⁰ Souhrnná teritoriální informace (STI) Rakousko [online]. [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rakousko/1000794/>>, s. 11

⁵¹ Ve Vídni sídlí OSN, jakož i další důležité organizace (IAAE, UNIDO, UNDCCP, atd.)

⁵² World economic forum 2011: The Global Competitiveness Report 2011- 2012 (Austria) [online]. [cit. 2011-11-23]. Dostupný z WWW: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/>>

Je také nutné se zaměřit na právní úpravu možného podnikání. České firmy mají několik možností při výběru vhodné formy svého zastoupení na rakouském trhu (nejdůležitější obchodní společnosti dle rakouského práva):⁵³

- Organizační složka –Niederlassung
- společnost s ručením omezeným - Gesellschaft mit beschränkter Haftung, GmbH
- akciová společnost - Aktiengesellschaft, AG
- veřejná obchodní společnost - Offene Handelsgesellschaft, OHG
- komanditní společnost - Kommanditgesellschaft, KG
- tichá společnost - Stille Gesellschaft, stGes
- registrovaná výdělečná společnost - Eingetragene Erwerbsgesellschaft, EEG
- sdružení - Gesellschaft nach bürgerlichem Recht, GesbR
- družstvo (společenství) - Genossenschaft

Výše uvedené typy společností jsou v Rakousku upraveny v obchodním zákoníku, některé (společnost s ručením omezeným a akciová společnost) jsou upraveny zvláštními zákony. V Rakousku je možné podnikat také na základě živnostenského zákona.

V oblasti zahraniční politiky sleduje Rakouská republika převážně své ekonomické cíle. Snaží se o úzké vztahy s balkánským regionem, kde se řadí k nejvýznamnějším investorům. Blízké vztahy má i s Českou republikou, které se ještě více prohloubili po vstupu ČR do EU. Některé otázky v česko-rakouských vztazích jsou však stále sporné, jako např. přístup k jaderným elektrárnám.

7.1.2 Ekonomické prostředí

Rakousko je jeden z nejbohatších států světa. Hrubý domácí produkt na osobu v roce 2010 tvořil 44 987 USD⁵⁴, čímž se tato země řadí mezi nejvyspělejší ekonomiky světového hospodářství. Rakouská ekonomika lze charakterizovat jako sociálně tržní hospodářství s relativně vysokými daněmi a státními výdaji. I když podíl veřejných výdajů na HDP se

⁵³ Rakousko: Základní informace o teritoriu [online]. [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rakousko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000794/>>

⁵⁴ World economic forum 2011: The Global Competitiveness Report 2011- 2012 (Austria) [online]. [cit. 2011-11-23]. Dostupný z WWW: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/>>

dlouhodobě postupně snižuje, stále patří k nejvyšším na světě (cca 50,9 % v roce 2009). Stupeň organizovaní ekonomických subjektů státem je poměrně vysoký, veškeré firmy v zemi se musí stát členy Hospodářské komory a zaměstnanci mají povinnost být součástí Pracovní komory.⁵⁵

Tab. 5 – Vývoj ekonomických ukazatelů v rakouském hospodářství.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011*	2012*
HDP objem, v nominálních cenách, mld. EUR	272,01	283,09	274,32	284,41	299,48	311,11
HDP na obyvatele, tis. EUR (nominálně)	32,769	33,957	32,802	33,908	35,583	36,823
Soukromá spotřeba (reálně)	0,7	0,5	1,3	1,1	0,9	1,1
Hrubé investice (reálně)	3,9	4,1	-8,8	-1,1	3,8	2,2
Vývoz zboží (reálně)	9,0	0,3	-18,7	12,8	10	7,6
Dovoz zboží (reálně)	7,6	0,2	-15,1	11,1	8,5	6,9
Míra inflace v (CPI)	2,2	3,2	0,5	1,9	3,2	2,6
Míra nezam. v (rak. metodika, roční Ø)	6,2	5,9	7,2	6,9	6,6	6,6
Míra nezam. v % (met. Eurostat, roční Ø.)	4,4	3,8	4,8	4,4	4,2	4,2
Saldo veřejných financí (v % HDP, Maastr. def.)	-0,9	-0,9	-4,1	-4,6	-3,1	-2,9

Údaje za rok 2011 a 2012 jsou odhady

Zdroj: Souhrnná teritoriální informace (STI) Rakousko [online]. [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rakousko/1000794/>>

Oficiální rakouskou měnou je EURO, která se řadí ke stabilní měně. V poslední době je však otázka jeho vývoje s ohledem na zadluženost některých členských zemí eurozóny nejistá. To přináší možná kurzová rizika rakouským i českým podnikatelům. Euro je měnou 17 zemí eurozóny a dalších několika zemí, které mají s Evropskou unií dohodu. Termín přijetí Eura Českou republikou není jasný. Úvahy o vstupu ČR do eurozóny nebolí splnění konvergenčních kritérií směřují nejdříve k roku 2019.

⁵⁵ Souhrnná teritoriální informace (STI) Rakousko [online]. [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rakousko/1000794/>>, s. 17

7.1.3 Sociálně – kulturní prostředí

V Rakousku žije 8,4 milionu lidí, z toho je 67,5 % aktivního obyvatelstva. Míra přirozeného ročního přírůstku obyvatel se bohužel dlouhodobě nemění a činí 0,25 %. Na celkovém počtu obyvatel se ženy podílí 51,3 %. Úředním jazykem je němčina, avšak rakouští občané hovoří většinou dialekty, které se od spisovné němčiny liší. Podíl cizinců na celkovém obyvatelstvu činí asi 9,1 % obyvatel. Největší národnostní menšinou tvoří Srbové a Černohorci, Turci a lidé přicházející z Bosny a Hercegoviny. K římsko-katolické církvi se hlásí zhruba tři čtvrtiny obyvatelstva.

Dle sociálně-kulturních faktorů, jako je jazyková příbuznost, hodnotový systém, nákupní a spotřební chování, můžeme Rakousko zařadit do tzv. sociálně-kulturní zóny Západní Evropy, do které také patří Německo, Lucembursko, Belgie, Francie, Švýcarsko a zčásti Itálie.⁵⁶

Kulturu Rakouska lze zařadit mezi kulturu německou a českou. Dle tabulky 4 z kapitoly 4.2, můžeme charakterizovat rakouskou kulturu dle Hofstedeových kulturních dimenzí. Je pro ni charakteristická vysoká míra maskulinity a nízká vzdálenost mocenských pozic. To naznačuje, že společnost akceptuje stejná práva pro všechny, proto je zde také vyšší sklon k týmové práci. Vysoká míra maskulinity nám říká, že ženy a muži mají rozdílnou sociální roli ve společnosti. Muži jsou asertivní a zaměřeni na výkon, kdežto žena se vyznačuje skromností a sociálním citěním. Poměrně vysoký je zde i faktor vyhýbání se nejistotě, což je typické i pro Českou republiku. Lidé pro svůj vnitřní klid potřebují daný řád a předpisy, potrpí si na přesnost a preciznost. Podvědomě se vyhýbají neznámým a novým věcem. Na druhou stranu rakouští spotřebitelé jsou relativně ochotni nakupovat zboží ze zahraničí, zvláště pak, pokud je jejich rozhodnutí podpořeno přesvědčivou reklamou.

Rakušané připisují velký důraz svému zevnějšku, své externí prezentaci a rádi a často chodí do společnosti. Spotřebitelé se zaměřují na kvalitu, dobrou značku a tradici. Potrpí si na dobré jídlo a pití a mají jemný smysl pro humor. Starší generace vyžaduje oslovení tituly. Na rozdíl od Čechů mají Rakušané k zákonům a úředníkům velký respekt. Typický rakouský obchodní partner je otevřený, příjemný a věcný. Rád konverzuje o svém kulturně-

⁵⁶ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2, s. 19

historickém bohatství.⁵⁷ Rakouský spotřebitel dává často přednost rakouským dovozcům, protože je považuje za spolehlivé partnery znalé místních zvyklostí a lze se na ně spolehnout při plnění termínů a jakosti.

*„K 1. 5. 2011 skončilo v Rakousku přechodné období na volný pohyb pracovních sil. Pro české zaměstnance a české firmy tak (vedle možnosti založení provozovny nebo pobočky) platí v oblasti volného pohybu osob a volného pohybu služeb úplná volnost pohybu.“*⁵⁸

České firmy podnikající v Rakousku musí splňovat interní rakouské sociální a mzdové podmínky. Přijetím směrnice EU o službách mají podniky usnadněno poskytování služeb v rámci EU. Směrnice říká, že všechny důležité úřední postupy mohou být prováděny online. Za tímto účelem byl v Rakousku zřízen speciální portál⁵⁹

Technologické prostředí

Mnohé faktory ovlivňující technologické prostředí srovnává dokument Global Competitiveness Report, který hodnotí Rakousko v této oblasti velice pozitivně. Velice dobře jsou hodnoceny dostatečné výzkumné kapacity, výdaje na výzkum a vývoj, široké užívání mobilních telefonů a rozšířenost osobních počítačů a jasné nastavení zákonů zabývajících se moderními technologiemi. Na druhou stranu ne všechny ukazatele jsou na vysoké úrovni. Oblasti, na které by se mělo Rakousko zaměřit je lepší dostupnost firem k novým technologiím, významnější rozšíření internetu mezi uživatele a spolupráce mezi vysokými školami a firmami.⁶⁰ Z relativně vysokého podílu výdajů na výzkum a vývoj lze odvodit, že si Rakousko uvědomuje důležitost nových technologií pro rozvoj země.

7.1.4 Rizika a příležitosti v mezinárodním obchodě

Jak již bylo uvedeno výše, Rakousko je stabilní vyspělá země s kontinuálním hospodářským růstem. Česká a Rakouská republika mají společnou státní hranici a obě jsou členy Evropské unie, teritoriální riziko je tedy velmi nízké. I přes to se mohou

⁵⁷ Souhrnná teritoriální informace (STI) Rakousko [online]. [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rakousko/1000794/>>, s. 4

⁵⁸ Rakousko: Základní informace o teritoriu [online]. [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rakousko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000794/>>

⁵⁹ <http://www.eap.gv.at/>.

⁶⁰ World economic forum 2011: The Global Competitiveness Report 2011- 2012 (Austria) [online]. [cit. 2011-11-23]. Dostupný z WWW: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/>>

vyskytnout drobné komplikace jako v případě blokády hranic z rakouské strany kvůli jaderné elektrárně Temelín. Proto je zapotřebí stále sledovat aktuální dění.

Při obchodních aktivitách na rakouském trhu musíme zohlednit kurzové riziko. S možnou blížící se evropskou finanční krizí, respektive nejistým vývojem eura je nutné počítat s možnými kurzovými výkyvy. Dále je nutné sledovat možnosti tržních rizik, které mohou být spojeny se zpomalením hospodářského růstu. Komerční riziko vyplývající z nesplnění závazku obchodního partnera, bude v případě obchodování s rakouským partnerem stejně vysoké jako riziko obchodu s českým obchodním partnerem.

Při posuzování rizik a příležitostí musíme brát v úvahu i pozitivní rozdíllosti trhu, které lze brát jako svou konkurenční výhodu. Na následující tabulce vidíme, jak je podnikatelské prostředí v Rakousku vnímáno ve srovnání s Českou republikou dle žebříčku Světové banky „Doing Business“. Studie napomůže zorientovat se a identifikovat možné hrozby a příležitosti před vstupem podniku na cílový trh. Kromě prvního kritéria, které nám říká, jak si země stojí v porovnání se 183 zeměmi světa, je hodnota u ostatních kritérií souhrn ukazatelů a hodnocení pro vyspělé země s vyššími příjmy dle OECD.

Tab. 6 – Srovnání podmínek pro podnikání v ČR a Rakousku

Kritérium	Rakousko	Česká republika
Podmínky podnikání obecně (ze 183 zemí)	28	68
Založení podniku	127	130
Udělení stavebního povolení	72	65
Připojení k elektřině	21	149
Zaregistrování majetku	32	48
Dostupnost úvěru	21	45
Ochrana investorů	131	93
Výše daní	81	129
Přeshraniční obchodování	25	69
Prosazování smluvních ujednání	9	79
Vyhlášení insolvence	19	32

Zdroj: Doing business 2011: Making a difference for entrepreneurs [online]. [cit. 2011-12-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2011/>>

Při analýze tabulky zjistíme, že pro české malé a střední podniky, tedy i firmu AV MEDIA, je v současné době vhodné vstoupit na rakouský trh formou výrobní kooperace,

standardního vývozu nebo využít již používaný joint venture. Zakládání kamenné pobočky by dle výše uvedeného hodnocení bylo nákladné a zdlouhavé.

7.1.5 Porterův pětifaktorový model

Vstup na trh s audio-vizuální technikou ze strany ostatních konkurentů je obecně náročný. Je ovlivněn zejména reakcemi stávajících firem a existujícími překážkami. Jednou z překážek vstupu patří například úspory z rozsahu, stupeň diferenciacce produktu nebo služby, přílišná kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, vládní politika a další možné náklady při vstupu. Pokud jsou překážky příliš velké nebo lze-li očekávat výraznou reakci, jsou možnosti vstupu nových podniků do odvětví velmi malé.

Firma pro svůj úspěšný vstup na audio-vizuální trh potřebuje značný finanční kapitál na nákup nákladné audio-vizuální techniky. Zároveň je zapotřebí zkušený a proškolený personál, který zná nejnovější technologie. Konkrétně v Rakousku musí firma, která má za cíl ovládnout podstatnou část trhu, mít za sebou silnou velkou společnost s dostatkem kapitálu, trpělivostí, dobrou propagací, zkušenostmi a měla by znát chování a přání rakouských zákazníků. Náklady na přímý vstup na rakouský trh jsou obecně pro české firmy dost vysoké, pokud bereme v úvahu tamní ceny na pracovní síly, založení pobočky, pronájem reklamních ploch atd.⁶¹ Na druhou stranu, pokud firma nabídne své služby jiné a lepší než konkurence, lze předpokládat, že může získat mnoho zákazníků s velkou kupní silou. Je třeba ale konstatovat, že trh s audio-vizuální technikou je v Rakousku na špičkové úrovni a lze očekávat silné reakce od konkurence při zasahování do jejich teritorií.

Ziskovost odvětví je omezena nabízenými *substituty* na zkoumaném trhu, které zákazníkovi daný produkt nahradí. Při posuzování možných substitutů je třeba brát v úvahu i jiné obory, které náš produkt či službu ovlivňují, a ne jen klasický substitut. Pronájem audio-vizuální techniky je specifické odvětví. Při posuzování možných náhrad této technologie je zapotřebí si uvědomit, že se na trhu objevuje nepřeborné množství techniky s horšími či lepšími parametry. Již samotní výrobci se snaží výrobky neustále inovovat a vylepšovat, aby se odlišili od konkurence. Zároveň technologie jde neustále vpřed a na trhu se objevují nové a nové výrobky, které může zákazník upřednostnit.

⁶¹ Souhrnná teritoriální informace (STI) Rakousko [online]. [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rakousko/1000794/>>, s 63

Při pronajímání dané technologie je nutno se zaměřit nejen na nejnovější technologie s nejvíce inovacemi, ale také na jednoduchou ovladatelnost, osvědčené a vyzkoušené funkce výrobku, perfektní design a hlavně zkušenou a profesionální obsluhu. Pokud prodáváme službu, je profesionální personál stejně tak důležitý jako pronajímáný výrobek.

Na jednu stranu lze říci, že substitutů existuje v tomto odvětví mnoho, ale každá zakázka má svá jedinečná specifika, a proto se možnosti substitutů velice zužují.

Vyjednávací síla dodavatelů má vliv na výši nákladů firem a tím i na celé odvětví. V současné době lze audio-vizuální techniku nakupovat od zavedených dodavatelů z celého světa. AV MEDIA má dlouhotrvající obchodní vztah s většinou svých dodavatelů, který je funkční. Využívá dodavatele či přímo výrobce z celého světa a nechává si zboží dovážet. Některé výrobky odebírá i od českých dodavatelů, s kterými se v mnohých případech podílí na vývoji a zlepšení parametrů výrobku, tak aby byli přímo „na míru“. U českých dodavatelů má AV MEDIA silnou vyjednávací pozici, jelikož se řadí k největším a nejsilnějším firmám na trhu.

Jelikož se jedná o dodávky drahých zařízení v řádu jednotek či desítek, není zde velký prostor na vyjednávání o množstevních či jiných slevách. Vyjednávací schopnosti zde závisí na vývoji dlouhodobé spolupráce mezi oběma firmami.

Při vstupu na rakouský trh bude mít AV MEDIA stejnou vyjednávací pozici s dodavateli audiovizuální techniky jakou má nyní na domácím trhu. Pouze v případě založení kamenné pobočky by se musela potýkat s novými dodavateli drobného zboží a služeb, jako jsou potřeby pro administrativu, informační technologie, dodávky elektřiny atd.

Vyjednávací síla zákazníků neboli spotřebitelů je pro vstup AV MEDIA na rakouský trh stěžejní. Nově vstupující firma potřebuje především oslovit zákazníky, kteří na úspěch firmy mají zásadní vliv, protože odběratelé určují, jaké bude mít firma zisky. Je důležité velice dobře poznat přání spotřebitelů a uspokojit jejich potřeby, tak aby neodešli ke konkurenci.

Na pronájemovém audio-vizuálním trhu jsou odběrateli většinou agentury pořádající koncerty, vystoupení, přednášky nebo pořadatelé kongresů a konferencí, či televizní

společnosti. AV MEDIA má za cíl se zaměřit na kongresové a konferenční služby, tudíž pro ni odběratelé budou z řad hotelů a agentur PCO a DMC, popřípadě majitelů výstavních ploch. S odběrateli tohoto typu má firma zkušenosti i z České republiky. Jelikož hotelové řetězce i pořádající agentury působí v obou zemích, je firma AV MEDIA znalé jejich potřeb a přání. To tvoří velkou výhodu oproti jiným společnostem, které by případně na rakouský trh chtěli vstoupit.

Úspěch na trhu závisí nejen na schopnostech uspokojit potřeby zákazníků, ale i na činnostech ostatních *firem působících v daném odvětví*. Pro úspěšný vstup firmy na nový trh je potřeba znát své konkurenty, jejich cenovou politiku, propagační činnosti, poskytované služby či pozici na trhu. Je zapotřebí konkurenci pečlivě sledovat a neustále analyzovat a již dopředu být připraven na její další kroky.

V případě nabídky audio-vizuální techniky je již na rakouském trhu konkurence velice vysoká. I když na počet obyvatel je Rakousko menší než Česká republika, firem poskytujících audio-vizuální služby je větší množství než na domácím trhu. Je to dáno především postavením Vídně jako důležité kongresové a konferenční destinace v Evropě. Konkurenti působící na rakouském trhu jsou silní hráči a rivalita je významná. V další kapitole se budeme podrobně zabývat největšími konkurenty.

7.1.6 Konkurence

Při analýze konkurence se tato práce zaměří na největší firmy na rakouském trhu, které jsou členy Vienna Convention Bureau⁶². AV MEDIA je součástí Prague Convention Bureau, což je obdoba vídeňské organizace, také proto jsou pro ni rakouští členové ti největší konkurenti. Zároveň má za cíl na rakouském trhu proniknout na pole konferenčních a kongresových služeb, což je pro členy Vienna Convention Bureau příznačné.

⁶² Vienna Convention Bureau je organizace, která se stará o propagaci Vídně, jako konferenčního evropského města ve světě. Shromažďuje informace i kontakty pro organizace, které ve Vídni pořádají konferenci nebo kongres a napomáhají s jeho úspěšnou realizací.

Nuntio Audio – Video Solutions

Tato společnost se řadí k největším vídeňským audiovizuálním firmám na trhu. Z webové prezentace lze vyčíst mnohé informace o poskytovaných službách a zboží, což bude dále podrobněji zanalyzováno. Bohužel webové stránky neobsahují jakékoliv informace o samotné firmě. Rok založení či počet zaměstnanců můžeme jen zhruba odhadovat podle objemu poskytovaných služeb. Je zřejmé, že je Nuntio Audio – Video Solutions na trhu řadu let, ne-li desítek let, jelikož nabízené portfolio služeb je široké a na vysoké úrovni. Pro poskytování takových technických řešení je zapotřebí velký kapitál, kvůli nákupu nákladné techniky a zároveň mít širokou a proškolenou zaměstnaneckou základnu pro pokrytí nabízených služeb.

Webové stránky jsou na profesionální úrovni, jsou přehledné s dostatečným množstvím informací. Je zřejmé, že se společnost zabývá převážně pronájmem audiovizuální techniky. Zaměřuje se na velké akce jako konference a kongresy, zajišťuje techniku pro simultánní překlady, ale dodává technologie i na efektní eventové akce, jako jsou koncerty a další show. Nuntio Audio – Video Solutions má i část integrační, nabízí tedy i pevné instalace, čemuž se ale věnuje minoritně.

Na každé stránce webové prezentace firma uvádí, že je zde „*24 hodin 7 dní v týdnu jen pro Vás*“ a je možné je kontaktovat s jakýmkoliv problémem či dotazem. Zákazník má pocit jistoty a bezpečí, že v případě jakýchkoliv problémů s pronajatou či nakoupenou technikou bude jeho problém bezodkladně vyřešen. Poskytnutí telefonního čísla zákazníkovi je zdánlivě nevýznamné. Opak je ale pravdou, je to významné marketingové lákadlo, které společnost významně odlišuje od konkurence. Mnohý zákazník si tuto firmu zvolí právě kvůli pocitu bezproblémového obchodu.

Své aktivity firma rozšiřuje i do dalších zemí. Pro rakouskou společnost je samozřejmé pronikání na německý trh, kvůli bezproblémové komunikaci. Hlavní sídlo je však stále poblíž Vídně, odkud poskytuje služby po celém Německu.

AV Professional

Je společnost s hlavním sídlem ve Vídni a pobočkou v Salzburku. Společnost byla založena již v roce 1992 jedním akcionářem. Z počátku nabízela jen pronájem

audiovizuální techniky, později své služby rozšířila i o prodej profesionálního zařízení. Firma se řadí k malým firmám do 20 zaměstnanců.

Hlavní činností společnosti je pronájem profesionálního audio – video zařízení na konference a další podobné akce. Se svým poměrně malým týmem (5 zaměstnanců) však nemůže zajistit bezproblémový chod větších projektů, proto se soustřeďuje na akce malé a střední rozměrů. I webová prezentace působí spíše skromným dojmem, i když návštěvníka ubezpečuje o profesionálním zajištění jeho akce. Společnost také nabízí prodej audiovizuální techniky buď nové, nebo i použité. Svůj prodej a servis firma zaměřuje na drobného konečného spotřebitele, domácnosti a jednotlivce.

Silnou stránkou AV Professional je její flexibilita a relativně pružná reakce na případné potřebné změny, či specifické požadavky klienta. Na webových stránkách má své motto: *„AV-Professional - wir sind wörtlich zu nehmen“*⁶³, hlásící se k profesionalitě. Další silnou stránkou jsou mnohaleté zkušenosti a stabilní místo na trhu.

Concept Solutions Veranstaltungsservice GmbH

Firma se prezentuje jako poskytovatel audio a světelných služeb pro různorodé akce. Má za sebou mnohaleté zkušenosti, a má snahu být aktivním členem týmu při zajišťování zakázek. Concept Solutions se vidí jako všeobecný poskytovatel služeb, ať už se služby týkají audio technologie nebo gastronomie.

Společnost se řadí k malým a středním podnikům, která má více jak 20 zaměstnanců. Tým zaměstnanců i s vedením společnosti je sestaven převážně z mladých lidí. Je tedy nasnadě, že budou otevření novým způsobům řešení. Společnost má své sídlo ve Vídni. Webová prezentace působí profesionálně, jasně a přehledně.

Motto společnosti je *„Innovativ Gestaltete Event Lösungen – IGEL“*, což lze chápat jako „vytváření inovačního řešení projektů“. Individuální, kreativní a vysoce kvalitní přístup k jednotlivým zakázkám je pro společnost důležitá.

⁶³ Překlad: „AV Professional – je nutno nás brát doslovně“

Silnou stránkou je napojení na agentury a organizace pořádající akce. Dle své webové prezentace má firma tendence se stále zlepšovat a případně rozšiřovat své služby. Kromě audio a světelných technologií se také zabývá video technikou, kterou však nabízí ve velmi omezeném množství. Každý měsíc pořádá semináře zabývající se světelnou nebo audio technologií.

Další konkurenční firmy na rakouském, konkrétně vídeňském trhu⁶⁴:

- Bernhard AV
- Juraczka
- Kongress Technik
- Mediensysteme

7.2 Mikroprostředí

Pokud se zaměříme na mikroprostředí firmy AV MEDIA, zvažujeme jakým vědecko – technickým vývojem firma může přispět ke konkurenční výhodě. Jelikož v rámci pronájemového oddělení firma poskytuje služby – pronajímá a ovládá audiovizuální techniku – nelze zde hovořit o vědeckém rozvoji. Nanejvýš lze zmínit nová konstrukční řešení na míru (např. zvlněné vizuální plochy), kterými se firma také zabývá. Společnost samozřejmě jde s dobou a nakupuje nejmodernější technologie, které pak poskytuje svým zákazníkům. Sama se však na vývoji nepodílí. Konkurenční společnosti mají stejné možnosti a příležitosti jako AV MEDIA.

Trh audiovizuální techniky na rakouském respektive vídeňském trhu je nasycen. Vyskytují se zde jak velké tak i menší společnosti, které mají trh rozdělen. Konkurenční firmy jsou zejména zaměřeny na kongresy, na které má za cíl proniknout i AV MEDIA. AV MEDIA začala spolupracovat s jednou PCO s kterou spolupracuje již řadu let na českém trhu. S touto organizací by mohla proniknout na vídeňský trh. Je třeba si zajistit ještě další distribuční kanály pro vstup na rakouský trh.

⁶⁴ Vienna Convention Bureau. *Technical suppliers*. [online]. 2012 [cit. 2012-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.vienna.convention.at/Event-Planning/Spezielle-Anbieter/Technical-Suppliers.aspx>>

Služby firma bude nabízet z brněnské pobočky, která je od Vídně vzdálená jen 2 hodiny cesty. Zde je i sklad s potřebnou audiovizuální technikou. Pro zahraniční aktivity je zde vyčleněn jeden pracovník. Samozřejmě pro potřeby případných velkých zakázek není pro firmu problém vyčlenit potřebný počet technických pracovníků pro práci v zahraničí.

Marketingové oddělení čítá několik pracovníků, kteří se však doposud nijak nepodíleli na zahraničních aktivitách firmy. Rakouský trh respektive rakouský spotřebitel je velice vyspělý, co se týká marketingu, je citlivý na reklamu, na dobré jméno podniku. Přístup na rakouský trh by měl být skutečně marketingový. Proto je zapojení marketingových aktivit do rozšiřující se firmy nasnadě. Správně provedená propagace a marketingová příprava je předpokladem k trvalejšímu úspěchu na novém trhu. Náklady na propagaci jsou v Rakousku všeobecně vysoké, vyšší než v ČR.

Firma AV MEDIA kromě několika dílčích zakázek zatím na rakouský trh nepronikla a nedostala se do povědomí veřejnosti respektive firem – cílových zákazníků. Firma na rakouském trhu není zatím známa, proto AV MEDIA jako značka nepůsobí ani negativním ani pozitivním dojmem.

Dále do podnikových zdrojů lze zařadit organizační strukturu, která se na území České republiky řadí k funkčním strukturám s určitými modifikacemi. Každý zaměstnanec má své kompetence a přesně definovanou roli ve firmě. Zaměstnanci jsou pravidelně v nových technologiích proškolení a stávají se odborníky na audio-vizuální techniku. Celá firma používá jednotný informační systém, který se tento rok bude nově implementovat i do polské pobočky Brill AV. Jednotný informační systém umožňuje snadnější, rychlejší a efektivnější komunikaci. Firma vystupuje navenek jednotně.

Firma je schopna využívat svých podnikových a pracovních zdrojů efektivně. Je schopna využívat pracovníky napříč odděleními při řešení stejného problému. Pro komunikaci mezi pobočkami je využíváno video-konferenční zařízení, což je jeden z produktů, které firma nabízí svým zákazníkům.

Posuzujeme-li faktory finanční a rozpočtové, je třeba získat data z výkazu zisků a ztrát a rozvahy za několik minulých období. Tabulka 6 ukazuje dílčí hodnoty v jednotlivých účetních obdobích. Firma účtuje vždy od 1. 9. do 31. 8. následujícího roku, v tabulce je

vždy uveden rok, kterým účetní výkazy končí. Z tabulky vidíme kontinuální růst zisku, až na rok 2009. Světová ekonomická krize se projevila i na hospodaření AV MEDIA a to výrazným poklesem zisku. I když obrat klesl jen nepatrně, zisk se meziročně snížil až o 47 %. Toto zpomalení růstu bylo způsobeno celosvětovou krizí, která zasáhla i odvětví s audiovizuální technikou. Došlo ke změně společenského chování, ubylo zdrojů, pohledávky se staly problematičtějšími, klienti i dodavatelé opatrnějšími. Úbytek zakázek způsobený především pozdržením financování velkých projektů v soukromém i státním sektoru i vnitropodnikové investice měly za následek tento útlum.

Tab. 7 - Základní finanční ukazatele činnosti AV MEDIA

	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Úhrn aktiv (mil. Kč)</i>	219 281	272 247	289 434	349 001	386 288
<i>Cizí zdroje(mil. Kč)</i>	81 113	107 259	150 700	117 696	149 888
<i>Vlastní kapitál (mil. Kč)</i>	135 224	160 391	163 866	193 127	220 246
<i>Obrat (mil. Kč)</i>	454 979	516 151	514 972	705 689	731 950
<i>Zisk před zdaněním (mil. Kč)</i>	30 907	40 649	15 205	44 024	46 113
<i>Zisk po zdanění (mil. Kč)</i>	23 468	31 158	11 275	35 263	37 088
<i>Průměrný stav zaměstnanců (osob)</i>	118	139	142	165	180

Zdroj: data čerpána z Výročních zpráv za jednotlivá období

V roce 2010 však lze sledovat znovu oživení aktivity a dokonce stále se zvyšující nárůst zisku. AV MEDIA zároveň rozšířila své řady o více jak 23 zaměstnanců, což je při její velikosti o 16 %. Obrat meziročně vzrostl o 45 % u zboží a výkon se zvýšil o 21 % oproti předchozímu období. Dokonce zisk dosahoval 6 % úrovně celkového obrátu. S těmito kladnými výsledky vstupovala firma do dalšího období a přijala dalších 15 zaměstnanců. Vypadá to tedy, že se společnost v posledních letech začala velkým tempem rozrůstat.

Tabulka 7 znázorňuje tuzemské a zahraniční tržby v jednotlivých obdobích. AV MEDIA již v roce 2007 začala pronikat do zahraničí, konkrétně do Polska. Z tabulky vidíme kontinuální růst tržeb za zboží i služby a to jak na českém trhu, tak v zahraničí. Znovu je zde výkyv v roce 2009, kdy ekonomická celosvětová krize ovlivnila všechny aktivity i v zahraničí a tržby byly oproti předchozímu období nižší. V dalších letech znovu nastalo oživení a tržby meziročně rostly.

Tab. 8 - Tuzemské a zahraniční tržby za uvedená období

v mil. Kč	2007	2008	2009	2010
Tuzemské tržby z prodeje služeb	124 217	141 740	138 463	166 843
Tuzemské tržby za zboží	306 337	342 110	339 524	484 000
Celkem tuzemské tržby	434 890	490 119	484 189	659 990
Zahraniční tržby z prodeje služeb	7 574	15 980	15 272	20 388
Zahraniční tržby za zboží	6 918	3 149	2 902	11 326
Celkem zahraniční tržby	14 492	19 129	18 174	31 714

Zdroj: data čerpána z Výročních zpráv za jednotlivá období

Na rok 2012 je prognózován ekonomický útlum v rámci celé Evropy, proto se předpokládá, že v tuzemsku obrat ani zisk nebude mít rostoucí křivku, ale udrží se přibližně na hodnotách roku 2011.

7.3 SWOT analýza

Na základě zjištěných skutečností plynoucích z provedené analýzy vnějších a vnitřních faktorů podniku byla zpracována následující SWOT analýza. Ta bude sloužit jako výchozí bod pro optimální nastavení expanze na rakouský trh.

Tab. 9 - SWOT analýza expanze na rakouský trh

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Stabilní a finančně zdravá firma - Mnohaletá zkušenost s technikou - Technická vybavenost, nové technologie - Profesionální tým - Know how - Zkušenost se zakázkami na míru 	<ul style="list-style-type: none"> - Neznalost rakouského trhu, nezkušenost - Jazyková bariéra - Při zvažování nových investic ze strany top managementu - důraz kladen na český trh - Jeden obchodní zástupce, operující z brněnské pobočky - Nejsou navázány trvalé kontakty s obchodními partnery v Rakousku - Webové stránky nejsou v NJ - Omezená kapitálová vybavenost
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Velký trh (konference, kongresy, agentury atd.) - Multinárodní společnosti – potenciální zákazníci - Přínos nového pohledu do zahraničí – využití zkušeností z českého trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká míra zkušené konkurence - Trh relativně nasycen - Vysoké náklady přímého vstupu na trh - Konzervativnost rakouského spotřebitele

- Stále nové technologie – možná konkurenceschopnost	- Hrozící ekonomická krize - Kurzová rizika – nejistý vývoj EUR
--	--

Zdroj: vlastní šetření

8. Zhodnocení možnosti uplatnit se na rakouském trhu

Při stanovení strategie expanze na zahraniční trh zvážíme všechny zjištěné skutečnosti a zvolíme optimální možnosti. Firma AV MEDIA má již několikaleté zkušenosti s expanzí na cizí trhy. Na druhou stranu priority a strategické cíle se primárně zaměřují na rozvoj domácího trhu a aktivity v zahraničí představují pro firmu jen doplňkovou činnost. Proto nelze očekávat, že by firma vložila velké finanční prostředky na vybudování nové pobočky ve Vídni či Salzburku. Zároveň proti otevření kamené pobočky (investici na zelené louce) hovoří skutečnosti, jako je konzervativnost rakouských spotřebitelů, nejistý ekonomický vývoj v Evropě, malá jazyková vybavenost zaměstnanců, potřeba silné propagace, nasycený trh atd. Volíme tedy etnocentrickou strategii, která se soustřeďuje především na aktivity na domácím trhu. Řízení veškerých zahraničních aktivit bude vykonáváno z České republiky, respektive z Prahy. Pokud zvažujeme konkurenční výhodu, pak bychom vzhledem k silným stránkám společnosti a příležitostem a také k charakteru poskytovaných služeb zvolili dle Porterova dělení segmentační strategii. Segmentační strategie je zaměřená na úzký profil zákazníků, kteří vyžadují řešení na míru. Pokud bude mít AV MEDIA příležitost získat a nabídnout nové technologie, pak by to pro ni mohla být konkurenční výhoda a touto cestou si získat loajální a stálé zákazníky. Vzhledem k vyspělému rakouskému trhu musí být také kladen důraz na profesionalitu a preciznost vypracování zakázek.

Při zvažování vstupu na zahraniční trh bylo třeba provést situační analýzu, která je uvedena výše. Z jejích závěrů zjišťujeme, že přímý vstup na trh Rakouska pro firmu AV MEDIA by byl v této době velice riskantní a kapitálově nákladný, proto je doporučeno v této fázi využít nepřímého vstupu na trh. Ideálním nepřímým vstupem na trh je tzv. výrobní kooperace neboli spolupráce dvou přeshraničních firem, kvůli získání konkurenční výhody. AV MEDIA tedy musí vyhledat společnost s podobným zaměřením, s kterou by mohla využít svých zkušeností a znalostí a dohromady pak nabídnout produkt, respektive službu, která by byla konkurenceschopná a atraktivní pro zákazníky. Jelikož AV MEDIA již navázala podobnou spolupráci na slovenském trhu, pak by mohla využít zkušeností a vydat se podobnou cestou i na trhu rakouském. Na Slovensku se AV MEDIA nyní

zaměřila na poskytování projekčních technologií a spolupracuje s firmou, která dodává audio systémy a osvětlení. Na rakouském trhu potřebuje najít podobnou firmu, která by spoluprací s AV MEDIA získala profesionálního a zkušeného poskytovatele projekční technologie.

8.1 Výběr strategického partnera

Poté co jsme trh charakterizovali a zanalyzovali silné i slabé stránky vnitřního a vnějšího okolí a rozhodli jsme se, jakou strategii zvolíme, je načas, abychom zjistili možnosti samotného vstupu na trh. Zaměříme se nyní na způsoby hledání toho nejvhodnějšího obchodního partnera pro AV MEDIA.

Je několik možností, jak se dostat do povědomí potencionálních obchodních partnerů. Lze využít možností Hospodářské komory Rakouska nebo přímo oslovovat nalezené konkurenty – možné kooperační obchodní partnery. Hospodářská komora Rakouska nabízí dvě možnosti. Jednou z nich je zveřejnění nabídky české firmy v Informačním týdeníku, který je zveřejněn na internetu a zároveň rozesílán členům komory. Touto formou by mohla AV MEDIA oslovit široké spektrum rakouských firem. Tato forma je pasivním nástrojem vyhledávání, což AV MEDIA neupřednostňuje, na druhou stranu je možné, oslovit potencionální obchodní partnery, které firma do výběru opomenula zahrnout či je nenašla nebo jsou z odlišného oboru. Zveřejnění nabídky v Informačním týdeníku bych volila jako doplňkovou formu hledání případné kooperace k aktivnímu oslovování vybraných firem. Druhou možností je využít služeb Spolkového grémia obchodních agentů (Handelsagenten) při Hospodářské komoře, které sdružuje zástupce, agenty, importéry a velkoobchodníky. Nabízí možnost hledání v široké databázi rakouských obchodních zástupců⁶⁵, zveřejnění nabídky poptávající firmy, uveřejnění reklamního banneru nebo zveřejnění inzerátu v tištěném časopisu Handelsagent. Všechny výše uvedené služby jsou zpoplatněny. Pokud by AV MEDIA nemohla stále najít vhodného obchodního partnera, pak by přicházelo v úvahu i využití služeb Spolkového grémia obchodních agentů. Tato varianta je však jednou z posledních možných.

⁶⁵ <http://register.handelsagenten.at>

Pro zajištění správné propagace je doporučeno kontaktovat OEÚ ZÚ tak i ZK agentury CzechTrade ve Vídni a záležitosti s nimi konzultovat. CzechTrade může pomoci firmě s marketingovým plánem. Informace k příslušným tiskovinám, vydavatelům a cenám inzerce je možné získat u Svazu rakouských vydavatelů novin – Verband Österreichischer Zeitungen.

Jedna z oslovených firem by měla být **Concept Solutions**, která se zabývá audiovizuální a světelnou technikou. Je však více zaměřena na audio – světelnou technologii a zároveň má tendenci rozšiřovat své služby a poskytovat profesionální technologii. Dalším důvodem pro oslovení této společnosti je její nabízené portfolio výrobků respektive výrobců. Výrobky jsou odlišné, a proto by pro ni mohlo být spojení s firmou AV MEDIA atraktivní. Zároveň Concept Solutions je napojená na různé agentury pořádající eventy a prezentuje se velice solidním a profesionálním dojmem.⁶⁶

KAIN AUDIO your partner in sound

Tato společnost na trhu působí již od roku 1963, má za sebou zkušenosti i dobrou reputaci. Hlavní sídlo má v Salzburku a pobočku má ve Vídni. Zabývá se pevnými instalacemi i pronájmy audio systémů. Jejími zákazníky jsou hotely, diskotéky, sportovní centra a fitness centra, kina a divadla, ale také zajišťuje ozvučení konferencí a koncertů. Pracuje s profesionální technikou. Webová prezentace je velice přehledná a jasná, jsou zde i uvedené ceny pro ozvučení jednotlivých segmentů. Tato firma působí velice profesionálně a homogenně. AV MEDIA by měla oslovit i tuto firmu, otázka je, zda by KAIN AUDIO stála o rozšiřování svého portfolia a zda by pro ni nabídka byla dostatečně atraktivní. Každopádně se zdá, že by AV MEDIA spoluprací s touto firmou mohla získat solidní klientelu a mohla by se na rakouském trhu uvést jako profesionální společnost.⁶⁷

Audio service Wien – Veranstaltungstechnik

Firma sídlí ve Vídni a zaměřuje se na poskytování techniky pro ozvučení a osvětlení. Minoritně nabízí také jednoduchou prezentační techniku. Dle webové prezentace se firma

⁶⁶ Webovou prezentaci nalezneme zde: <http://www.derigel.at/index.php>. Kontaktní osoba – ředitel společnosti: Florian Weber, weber@derigel.at.

⁶⁷ Kontakt: <http://www.kainaudio.at/>

zaměřuje na zajišťování technologie na koncerty, módní přehlídky, muzikály, klubové akce a firemní večírky. Do poskytování techniky a služeb v kongresové či korporátní sféře zatím nepronikla. Za touto společností se bude vyskytovat jen několik jednotlivých osob. Webová prezentace působí velice jednoduše, i když přehledně. Tato firma by v první fázi vstupu do Rakouska neměla být oslovena, jelikož nemá navázané potřebné kontakty a s největší pravděpodobností by AV MEDIA nenabídla žádaný přínos. Na druhou stranu by tato společnost mohla být pro AV MEDIA zajímavá ve fázi přímého vstupu na trh – fúze či akvizice. Na takový krok AV MEDIA nejdříve potřebuje získat zkušenosti a kontakty v kongresové a konferenční sféře v Rakousku a zároveň vložit vysoké kapitálové prostředky.⁶⁸

8.2 Finanční zhodnocení

Kolik finančních prostředků firma uvolní na expanzi do Rakouska, je na zvážení managementu. Z průzkumu učiněného z konkurenční nabídky je možné získat alespoň přibližnou představu o obvyklých cenách v Rakousku. Podle těchto cen se AV MEDIA může orientovat při nastavování své cenové politiky pro lidské zdroje. Běžná cena jednoho technického pracovníka za odpracovanou hodinu na instalaci je cca. 35 – 75 EUR. Pokud je pracovník na místě a zajišťuje bezproblémový chod techniky, pak se cena pohybuje okolo 350- 420 EUR za den (maximálně 10 hodin).

Nastavená cenová politika musí být v souladu s dohodou s vybraným obchodním partnerem. Každopádně by cena měla být tvořena skutečnými náklady a marží a měla by se pohybovat okolo průměrné ceny na trhu. Konkurenční výhoda by měla být tvořena především profesionálně poskytnutými službami, špičkovými technologiemi, zakázkami na míru, to vše za přiměřenou - průměrnou cenu.

Jelikož trh s projekční technikou je velice odborný a výrobkové portfolio čítá několik desítek druhů možného zboží, nejsou zde uvedeny konkurenční ceny jednotlivých projekčních zařízení a příslušenství. Konkurenční ceníky lze získat přímo na webových stránkách společností např. Nuntio nebo Bernhard AV.

⁶⁸ Kontakt: <http://www.audioservice.at/index.htm>

Prognózy kolik finančních prostředků firma do projektu expanze vloží a kolik získá zpět, zde uvedeny nebudou, jelikož se jedná o citlivá interní data společnosti. V každém případě by AV MEDIA měla počítat s vyššími finančními náklady v prvním roce či dvou, které budou způsobeny cestovními náklady při vyjednávání s potencionálními obchodními partnery, prvotními přepravními náklady, než bude nalezen optimální způsob i možnými vícenáklady navázanými na novou spolupráci se zatím neznámou společností. Firma pravděpodobně nebude v prvních letech vykazovat zisk, ale s rostoucím obratem a zvyšujícím se počtem zrealizovaných obchodů, bude zisk generovat.

8.3 Významné veletrhy a výstavy v teritoriu

AV MEDIA uvažuje o expanzi do Rakouska převážně z důvodu postavení Vídně jako jedné z největších evropských destinací pro kongresovou a konferenční činnost. Proto by měla zaměřit svou pozornost na tradiční veletrhy a výstavy a nabídnout zde vystavovatelům své služby. V Rakousku se každý rok pořádá kolem 300 veletrhů a výstav. Každé hlavní město spolkové země má své výstaviště, ale i některé významné veletržní akce se konají mimo hlavní města. Nejlepším zdrojem pro celkový přehled o výstavách a veletrzích v Rakousku nalezneme na www.auma.de.

Nejvýznamnější veletrhy Rakouska s účastí přesahující stovku tisíc osob jsou uvedeny v tabulce A2. v příloze E. Pokud AV MEDIA chce proniknout na rakouský trh, měla by svou pozornost soustředit i na tyto veletrhy. Největší veletržní správou je vídeňská „Messe Wien“, která také vlastní výstaviště v Salcburku. Největší mezinárodní charakter mají právě veletrhy a výstavy pořádané ve Vídni, zvláště pak Herbstmessen, který má v Rakousku dlouhou tradici. Další výstavy s mezinárodní účastí se pořádají ve městech Wels a Ried im Innkreis.

8.4 Prognóza expanze firmy do budoucna

Prvním krokem k expanzi do Rakouska je nalezení vhodného a dlouhodobého obchodního partnera. Ať už ho AV MEDIA nalezne přímo oslovením společností uvedených v kapitole 8.1 nebo s pomocí Rakouské hospodářské komory či agentury CzechTrade, mělo by tak dojít v průběhu roku 2012. V tomto roce by měly být nastaveny pravidla spolupráce a realizovány první projekty, které ukáží, zda daný obchodní partner je zvolen správně.

V tuto chvíli by AV MEDIA měla mít pevný základ pro vstup na rakouský trh. V průběhu dalších let se i jako subdodavatel rakouského obchodního partnera soustředí na poznávání nového trhu a potřeb zákazníků, na jejich specifické požadavky, bude budovat obchodní kontakty a zjišťovat možné příležitosti či objevovat možné „díry“ na trhu. Není vhodné obchodnímu partnerovi sdělovat veškeré know-how firmy, na druhou stranu mu musí být AV MEDIA prospěšná a nabídnout přidanou hodnotu.

V první fázi spolupráce s rakouskou společností je možné, aby AV MEDIA na rakouském trhu měla své dílčí zakázky, na které by ale neměla upínat svou pozornost a měla by se více soustředit na budování stabilní a dlouhodobé spolupráce. V této fázi také nemusí vkládat mnoho finančních prostředků do propagace, jelikož těží ze spolupráce se zavedenou společností.

Hrozící ekonomická krize a blížící se stagnace hospodářského růstu v tuzemsku i zahraničí příliš pozici AV MEDIA neusnadňuje. Firma je sice dostatečně silnou a stabilní společností a na českém trhu ji zpomalení ekonomického růstu a pravděpodobně i zmenšení objemu zakázek, neohrozí, ale v zemích kde zatím nemá vybudovanou loajální klientelu a stabilní pozici by to její působení mohlo ovlivnit. Možná by dokonce stálo za úvahu, zda celou expanzi do Rakouska a navázání kontaktů s obchodním partnerem neodložit o rok či alespoň pozdržet do té doby, než se ekonomický růst Evropy znovu neožíví. Je totiž možné, že nyní v nejisté době, při hrozících bankrotech jižních států, není ideální doba pro expanzi na vyspělý rakouský trh. Potencionální obchodní partneři budou více zvažovat změny a budou opatrnější při vstupu do nejistých projektů.

AV MEDIA bude mít tedy těžší úkol v navázání kvalitní spolupráce v době stagnujícího ekonomického růstu. Pokud společnost začne navazovat obchodní kontakty až v druhé polovině roku 2012, tedy v době kdy již budou prognózy na hospodářský vývoj jasnější a snad i pozitivnější, pak bude mít větší šanci najít vhodného obchodního partnera otevřeného k nové spolupráci. Proto je doporučeno se nyní soustředit na upevňování pozice na ostatních zahraničních trzích.

Pokud by spolupráce byla i po několika letech úspěšná, pak v další fázi (po 3 - 4 letech) se nabízí zvážení, zda je vhodná doba pro rozsáhlejší expanzi na rakouský trh. Je třeba provést analýzu a posoudit zda získané znalosti o rakouském audiovizuálním trhu jsou pro

založení samostatné pobočky dostatečné či nikoliv. Zároveň je přímý vstup na trh kapitálově náročný, ať již z pohledu financí nebo lidských zdrojů. Proto by bylo vhodné zvážit takový vstup na trh, který by umožnil firmě získat rakouský lidský kapitál. Bylo by vhodné znovu najít vhodnou společnost, s kterou by mohla AV MEDIA učinit akvizici či jen koupit nadpoloviční podíl. AV MEDIA tím získá rozhodovací pravomoc ve společnosti, která bude již zavedená, bude mít zkušenosti z místního trhu a s lidskými zdroji znalými rakouskou mentalitu. Firma by tak mohla učinit další krok k expanzi na zahraniční trh. Všechna tato doporučení jsou jen na teoretické úrovni a je třeba se v daný okamžik rozhodovat dle aktuální situace, jak na rakouském trhu, tak na vnitropodnikové situaci.

Závěr

Vstup na zahraniční trh je pro podnik významné rozhodnutí. Postupující liberalizace mezinárodního obchodu, rostoucí konkurence na tuzemském trhu a měnící se podnikatelské prostředí jsou důvody pro mnoho českých firem zapojit se do mezinárodního obchodu.

V mezinárodním prostředí jsou dnes schopné efektivně působit i malé a střední společnosti, ke kterým se řadí AV MEDIA, a. s. Vstupem na zahraniční trhy podnik zvyšuje své konkurenční výhody, rozšiřuje portfolio svých odběratelů a tím diverzifikuje podnikatelské riziko, získává nové odbytové možnosti, které zvyšují objem obchodů. Z charakteristik firmy i odvětví vyplývají pro společnost určitá omezení, která bezprostředně ovlivňují strategii vstupu na zahraniční trhy. K těmto omezením patří zejména malé množství finančních zdrojů, převážná většina projektů založena na bázi B2B, malé povědomí o její obchodní značce v zahraničí a v neposlední řadě blížící se hospodářská krize s nejistým vývojem směnného kurzu. Navzdory výše uvedeným skutečnostem se AV MEDIA řadí na českém trhu k nejvýznamnějším společnostem v oblasti poskytování audio-vizuálních technologií.

Cílem této práce bylo vypracovat doporučení pro expanzi české firmy AV MEDIA na zahraniční trh a zároveň shrnout teoretické otázky, kterými by se každý podnik uvažující o expanzi měl zabývat. Na základě teoretické části byla vypracována praktická, která analyzovala jak působení společnosti na domácím trhu, tak monitorovala vývoj vstupu na okolní zahraniční trhy a v neposlední řadě se zaměřila na trh rakouský, který byl pro expanzi vybrán. Z provedené analýzy vyplynulo, že firma má kvalitní zaměstnaneckou základnu, věrné zákazníky, důležitou pozici na českém trhu a nabízí kvalitní výrobky a služby na druhou stranu s rostoucím počtem zaměstnanců dochází k duplicitní činnosti, avšak má malou kapitálovou sílu k financování větších projektů, dále by potřebovala posílit partnerství se subjekty poskytujícími IT infrastrukturu. Doposud AV MEDIA pronikla na zahraniční trhy geograficky blízké a to do Polska, Slovenska a spolupracuje s firmou v Maďarsku. Nově má snahu vstoupit do Rakouska.

Z pohledu trhu Rakousko představuje pro firmu AV MEDIA mnoho zajímavých příležitostí. Geografická blízkost, malé kulturní rozdíly, členství obou zemí v Evropské

unii a především Vídeň jako největší kongresová a konferenční destinace činí z Rakouska zemi vhodnou pro expanzi. Na základě podrobné situační analýzy rakouské ekonomiky, jejího podnikatelského prostředí, analýzy mikroprostředí včetně konkurence a možnostech podniku byla vypracována SWOT analýza pro expanzi na rakouský trh. SWOT analýza stručně a přehledně charakterizuje silné a slabé stránky firmy AV MEDIA a její možné příležitosti a hrozby na rakouském trhu. Mezi silné stránky podniku lze v současné době považovat především velké zkušenosti s audiovizuální technikou, s novými technologiemi, zázemí stabilní a finančně zdravé společnosti, profesionální tým zaměstnanců a zkušenost se zakázkami na míru. Naopak mezi největší slabiny patří neznalost rakouského trhu, omezená kapitálová vybavenost, jazyková bariéra, webové stránky nemají německou verzi a malá podpora vstupu na zahraniční trhy. Pro AV MEDIA jsou příležitostmi multinárodní společnosti jako možný zákazník, velký potencionální trh s tradičními kongresy, konferencemi a výstavami a obecně očekávaný vývoj nových technologií, s kterýmiž by AV MEDIA mohla získat konkurenční výhodu. Firma si musí být vědoma i řady hrozeb, jako je vysoká míra zkušené konkurence, konzervativnost rakouského spotřebitele a v neposlední řadě nejistý hospodářský vývoj v rámci Evropské unie spojený s kurzovým rizikem. Ze zjištěných skutečností bylo dospěno ke konkrétním doporučením pro expanzi do Rakouska.

Z možných forem vstupu na trh by se AV MEDIA měla zaměřit na ty s malou kapitálovou náročností. Dle vypracovaných analýz je firmě doporučeno najít vhodného obchodního partnera, kterému může nabídnout své služby. Strategie vstupu na rakouský trh je podobná jako vstup AV MEDIA na Slovensko. Rakouští spotřebitelé jsou velice konzervativní a rakouský trh vyspělý. Proto je cílem najít společnost nabízející jen ozvučení a osvětlení a doplnit jejich portfolio o projekční technologie. AV MEDIA tak získá spoluprací s rakouským partnerem klientelu a kontakty, později pak zkušenosti z nového trhu a bude moci lépe zanalyzovat potřeby zákazníků. Na druhou stranu se vyvaruje hrozbám pramenícím z přímého vstupu na trh, jako nedostatečné jazykové vybavenosti zaměstnanců, potažmo hledání vhodných zaměstnanců na rakouském trhu, neznalosti místní kultury a požadavků, hrozící ekonomické krizi a v neposlední řadě finanční kapitálové náročnosti. V práci jsou společnosti nabídnuty konkrétní podniky, které by mohla firma AV MEDIA oslovit nebo obchodního partnera může najít s pomocí Hospodářské komory Rakouska či agentury CzechTrade. Vzhledem k charakteru a

důvěrnosti informací však v této práci nebyly podrobně rozebrány finanční otázky vstupu na rakouský trh a bylo jen navrženo obecné doporučení.

V závěru práce je tedy možné shrnout, že její cíl se podařilo úspěšně dosáhnout. Všechna navrhovaná opatření jsou založena na důkladné analýze trhu a možnostech samotného podniku. Změny na evropském trhu a nejistota o budoucí vývoj ekonomik však nezajišťuje úspěšnou expanzi firmy do zahraničí, proto je doporučeno vstoupit na rakouský trh s ročním odkladem a nyní se soustředit na stabilizaci pozice firmy na ostatních zahraničních trzích.

Seznam použitých zdrojů

Citace

Odkaz na tištěné monografie:

BOWMAN, C. Strategický management, 1. vyd. Praha: Grada. 1996, 147s. ISBN 80-7169-230-1

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., *Strategický marketing: teorie pro praxi*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind/Geert Hofstede*. London: McGraw-Hill, 1991. 279s. ISBN 0-07-707474-2

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172s. ISBN 80-7179-578-X

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 240s, ISBN: 978-80-247-2951-0

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., a kol., *Mezinárodní obchodní operace*, 3. vyd. Praha: Grada, 2003, 232 s. ISBN 80-247-0686-5

MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*, 3. vyd. Praha: Grada, 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2

PICHANIČ, M., *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X

PRAŽSKÁ, L., JINDRA J., *Obchodní podnikání - Retail management*. 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. 273 s. ISBN 80-7261-059-7

ZADRAŽILOVÁ, D., *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1

Odkaz na zdroje na internetu:

Doing business 2011: Making a difference for entrepreneurs [online]. World Bank Group, Report Doing Business 2011. 2010-11-04 [cit. 2011-12-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2011/>>

JAHN, M. Investiční pobídky – nezbytný a efektivní nástroj ke zvýšení přílivu a zlepšení struktury přímých zahraničních investic do ČR [online]. CEP, publikováno 2002-03-19 [cit. 2011-01-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.cep.cz/cze/prednaska.php?ID=229>>

LUKÁŠOVÁ, J. *Nebojte se fuze. I když je složitá, dá se zvládnout* [online]. 2009 [cit. 2010-12-11] Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/nebojte-se-fuze-i-kdyz-je-slozita-da-se-zvladnout/>>

OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Výroční zpráva za období 1.9. 2009 – 31.8.2010* [online]. Sbírká listin: AV MEDIA a.s. [cit. 2012-01-30]. Dostupný z WWW:

<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101400599&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=f3e68cfe89d466db89925f0f1dd25b40>>

Organizační kultura a národní kultura [online]. BusinessInfo.cz, 2010 [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/organizacni-kultura-a-narodni-kultura/1001370/59259/>>

Podpora internacionalizace malých a středních podniků - Výběr osvědčených postupů [online]. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2008, s.44, ISBN 92-79-03077-9. [cit. 2011-10-05]. Dostupný z WWW: <>

Rakousko: Základní informace o teritoriu [online]. BusinessInfo.cz, 2011-10-01 [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rakousko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000794/>>

Souhrnná teritoriální informace (STI) Rakousko [online]. BusinessInfo.cz, 2011-10-01 [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rakousko/1000794/>>

TAMCHYNA, J. Stručně o Franchisingu [online]. Český institut o franchising, 2005 [cit. 2011-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>>

Vienna Convention bureau. *Technical suppliers*. [online]. 2012 [cit. 2012-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.vienna.convention.at/Event-Planning/Spezielle-Anbieter/Technical-Suppliers.aspx>>

World economic forum 2011: The Global Competitiveness Report 2011- 2012 (Austria) [online]. World economic forum. Reports. 2011 [cit. 2011-11-23]. Dostupný z WWW: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/>>

Bibliografie

Odkaz na tištěné monografie:

ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z., *Krizový management – mezinárodní aspekty*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, 132 s. ISBN 80-245-0952-0

BENEŠ, V. a kol., *Zahraniční obchod*, 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 328 s. ISBN 80-247-0558-3

KOTLER, P., *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 255 s. ISBN 80-7261-010-04

WHITE, D. MICHAEL, *International marketing Blunders: Marketing Mistakes Made By Companies That Should Have Known Better*, II. Title. III. Series.: World Trade Press, 2002, 182 pgs. ISBN 1-8850-73-60-7

Odkaz na zdroje na internetu:

AV PRO [online]. [cit. 2012-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.avpro.at/default.asp?id=1>>

AV MEDIA [online]. [cit. 10/2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.avmedia.cz/av-media/strategie-firmy.html>>

Der igel [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.derigel.at/index.php>>

Kdo jsme – základní informace [online]. Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s., 2004 [cit. 2011-10-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.cmzrb.cz/app/o-bance/kdo-jsme>>

Kain audio [online]. [cit. 2012-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.kinaudio.at/>>

Nuntio [online]. [cit. 2011-10-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.nuntio.at/index.php>>

Podpora internacionalizace malých a středních podniků - Výběr osvědčených postupů [online]. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2008, s.44, ISBN 92-79-03077-9. [cit. 2011-10-05]. Dostupný z WWW: <>

SOKOLT. L. Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2005 [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006 [cit. 2011-10-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument20309.html>>

Odkaz na článek v časopisu:

ČERNOHLÁVKOVÁ. Možnosti financování zahraničních ekonomických aktivit malých a středních podniků v ČR. Acta Economica Pragensia, 2005, roč. 13, č.2, s. 15-30.

Seznam příloh

Příloha A – Schéma vztahu propojenosti mezi mateřskou společností a dcerami

Příloha B – Program pro přeshraniční spolupráci České a Rakouské republiky

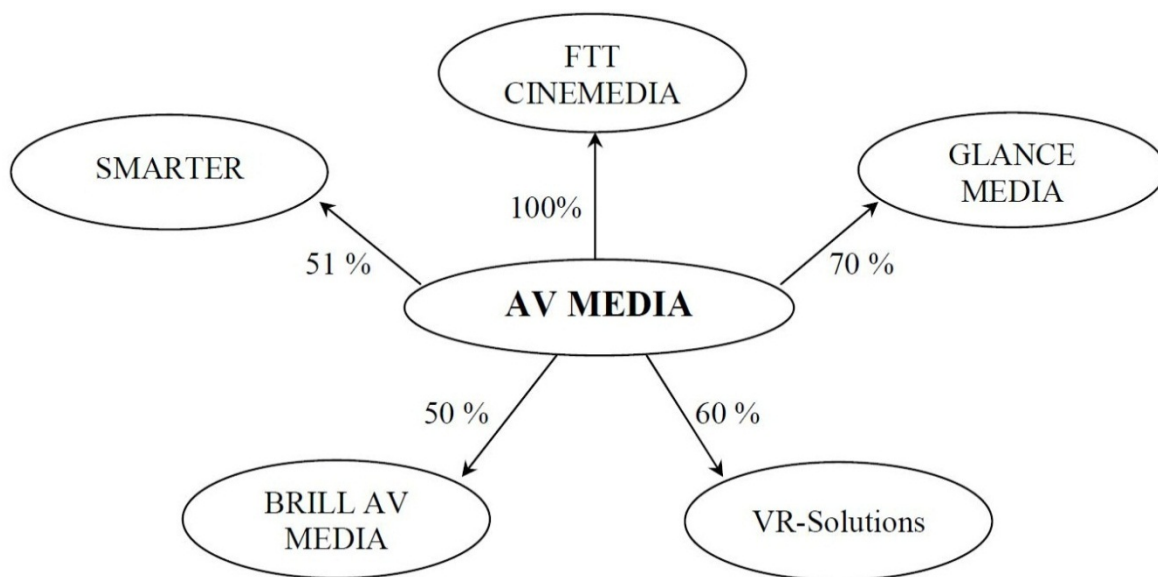
Příloha C Struktura marketingového plánování optimalizovaného pro firmu AV MEDIA, a. s.

Příloha D Působení AV MEDIA v České republice a zahraničí

Příloha E – významné veletrhy – Přehled významných veletrhů v Rakousku

Přílohy

Příloha A – Schéma vztahu propojenosti mezi mateřskou společností a dcerami



Údaje o podílech AV MEDIA a. s. v jiných společnostech:

- 51% podíl (102.000,- Kč) ve společnosti SMARTER Training & Consulting, s.r.o., která byla založena 19.2.2003. 2(DIČ: CZ26758491),
- 50% podíl (199.482,68 Kč) ve společnosti BRILL AV MEDIA Sp. z o.o. se sídlem v Polsku, která byla založena 19.9.2007 (DIČ: PL1070003205),
- 70% podíl (700.000,- Kč) ve společnosti GLANCE MEDIA, spol. s.r.o., která byla založena 7.5.2008. (DIČ: CZ28394941),
- 60% podíl (394.650,53 Kč) ve společnosti VR-Solutions GmbH se sídlem v Německu, která byla založena 4.11.2009 (DIČ: DE269603501),
- 100% podíl (200.000,- Kč) ve společnosti FTT CINEMEDIA, s.r.o., která byla založena 30.8.2010 (DIČ: CZ24727245),

Příloha B

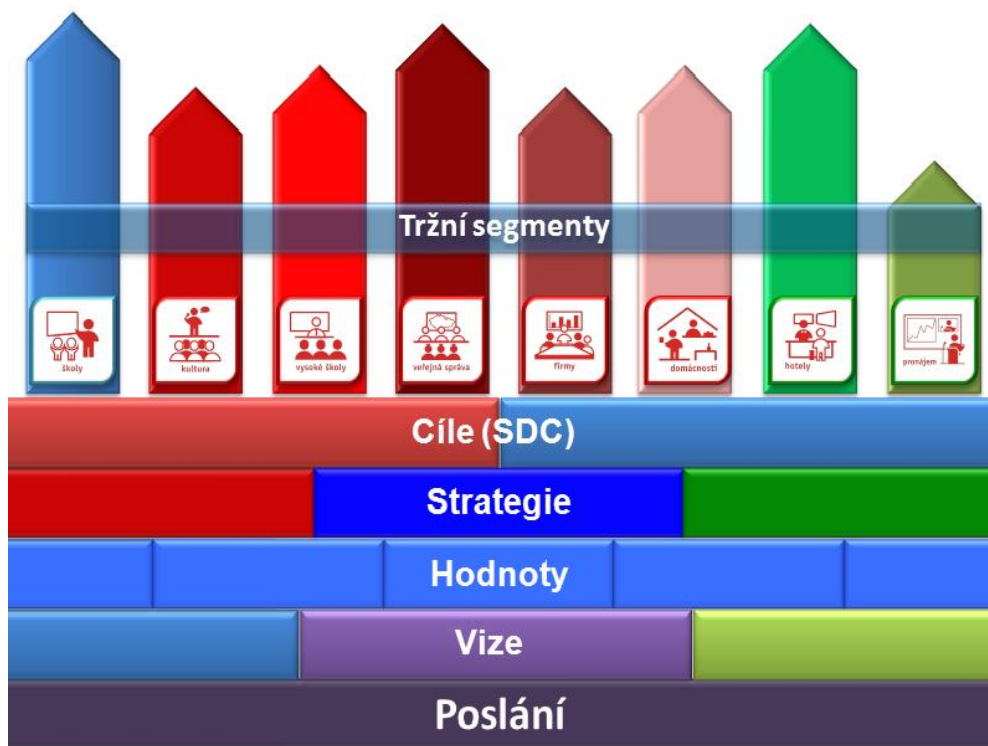
Tab. A1 Programy pro přeshraniční spolupráci – ČR a Rakousko

Název programu	oblast	Stručný popis	Cílová skupina	Další informace
Příhraniční pásma a přeshraniční spolupráce Interreg IIIA (platforma Econet)	Vídeň a Dolní Rakousko (Rakousko), jižní Morava a Brno (Česká republika) a Bratislava a Trnava (Slovensko).	zlepšit situaci MSP v hraničních regionech prostřednictvím poskytování většího množství informací, poradenství, vzdělávacích opatření, vytváření přeshraničních sítí a přeshraniční spolupráce.	MSP v hraničních regionech Rakouska, České republiky a Slovenska; zejména: · inovační MSP a začínající podniky v oblastech výroby, průmyslových služeb a výzkumu nových technologií; · manažerky v cílovém regionu projektu; · obchodní podniky a vyvozci/dovozci; · konzultanti.	www.advantageaustria.org www.econet-platform.at
Zlepšování informovanosti BusinessInfo.cz – portál pro podnikání a export	BusinessInfo.cz je určen hlavně pro uživatele z řad českých podniků. Ale i případně zahraniční MSP zde mohou nalézt informace potřebné pro zahájení podnikání v České republice.	portál sjednocuje informace od orgánů statní spravy, agentur a nevladních sdružení a komor a obsahuje širokou paletu informací od jednoduchých textů až po složité elektronické formuláře.	Jednotlivé MSP. Zvláštní cílová skupina: začínající vyvozní společnosti.	www.businessinfo.cz
Program pomáhající s vyhledáváním partnerů Exportní příležitosti	Lze ji využít v kterémkoli regionu v celé České republice.	Služba Exportní příležitosti byla zpřístupněna s cílem usnadnit podnikatelům přístup k informacím o nových podnikatelských/exportních příležitostech a internacionalizaci služeb.	MSP, společnosti připravené vyvažet	www.czechtrade.cz www.czechtradeoffices.com

Tab. Podpora internacionalizace malých a středních podniků - Výběr osvědčených postupů [online]. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2008, ISBN 92-79-03077-9. [cit. 2011-10-05]. Dostupný z WWW: <> s. 44

Příloha C

Struktura marketingového plánování optimalizovaného pro firmu AV MEDIA, a. s.



Příloha D

Působení AV MEDIA v České republice a zahraničí



Příloha E – významné veletrhy

Tab. A2 – Přehled významných veletrhů v Rakousku

Přehled významných veletrhů		
Místo	Veletrh	Datum
Wels	Herbstmesse a Agraria	začátek září, sudý rok
Ried im Innkreis	Euro-Consuma, Euro-Haus, Euro-Agrar	začátek září, lichý rok
Štýrský Hradec	Frühjahrmesse International	přelom dubna a května
Štýrský Hradec	Herbstmesse International	přelom září a října
Wels	Energiesparmesse	březen
Vídeň	Vienna-tec	říjen, každý 2. rok
Vídeň	Bauen & Energie	únor
Vídeň	IT´N´T	únor
Vídeň	Wohnen & Interieur	březen
Vídeň	Real-Vienna	květen-červen
Klagenfurt	Klagenfurter Herbstmesse	srpen
Tulln	Internationale Gartenbaumesse	srpen
Wieselburg	Niederösterreichische Landwirtschaftsmesse	přelom června a července

Zdroj: Souhrnná teritoriální informace (STI) Rakousko [online]. [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rakousko/1000794/>>